



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

Mänskliga faktorer i startups

En kvalitativ studie om vad ledare och medarbetare kan göra för att främja motivationen på en startup

Företagsekonomiska institutionen
Management & Organisation
HT 2018
Kandidatuppsats
Författare Gustaf Lindell Rawaz Salh
Handledare: Mikael Hilmersson

Sammanfattning

I denna studie identifieras och beskrivs huruvida ledaren kan motivera sina anställda och hur det upplevs av medarbetaren. Bakgrunden till studien och problemformuleringen baseras på att startups nio av tio fall går i konkurs och att den kritiska punkten ofta hamnar på de anställda, förutsatt att företaget har anställda. Samtidigt har startups ofta begränsat med kapital, vilket resulterar i att lönerna är låga. Det innebär att risken att vara anställd på ett startup är stor och att lönerna är låga, vilket går emot viss tidigare motivationsforskning. Då behöver ledaren och medarbetarna motivera varandra för att företaget ska erhålla ett bra resultat. För att besvara frågeställningen har fem områden undersökts. Det är utifrån allmän motivation, kompetens, samhörighet, självständighet och möjligheten till befordran.

Studien antar en kvalitativ ansats med totalt åtta semi-strukturerade intervjuer på sammanlagt fyra startups i Göteborg och Stockholm. Studien antar en deduktiv forskningsansats och utgår från self determination theory och annan relevant forskning. Studiens resultat visade att motivation, samhörighet, kompetens, självständighet och möjligheten till befordran bidrar till motivation, men det förutsätter att ledaren är lyhörd och förstår medarbetarens behov, styrkor och svagheter. En förklaring till detta kan vara att det inte spelar någon roll på vilket sätt ledaren försöker höja motivationen om hen inte förstår medarbetarens grundläggande behov. Studien har även visat att ledaren bör stimulera individens självständighet genom att placera individen i ett beslutsfattande centrum där hen själv får bestämma sin planering. Via att tillfredsställa dessa behov erhålls en möjlighet för att en startup ska lyckas med sin verksamhet. Även fast personalen är motiverad behöver startups inte resultera i framgång. Det är flertalet beståndsdelar som ligger till grund för hur ett startups ska lyckas eller inte. Men en förutsättning är att ha motiverad personal.

Nyckelord: startups, motivation, medarbetare, ledare, kompetens, samhörighet, självständighet och möjligheten till befordran.

Innehållsförteckning

1. Inledning

1.1 Bakgrund	4
1.2.1 Syfte	6
1.2.2 Forskningsfråga	6
1.2.3 Avgränsningar	6

2. Teori

2.1 Startups	6
2.2 Motivation	7
2.2.1 Maslows behovshierarki	7
2.3 Motivation i startups	8
2.4 Self-Determination Theory (SDT)	9
2.4.1 Behov av självständighet	9
2.4.2 Kompetens	10
2.4.3 Samhörighet	10
2.5 Möjlighet till befordran	10

3. Metod

3.1 Abduktiv forskningsmetod	11
3.2 Kvalitativ forskningsstudie	12
3.2.1 Datainsamling	13
3.4 Fallstudie	13
3.5 Val av fall	14
3.6 Intervjuer och utformning av intervjufrågor	15
3.5.1 Tillvägagångssätt när inspelning uteblev	15
3.6 Analysmetod	16
3.7 Tillförlitlighet	17
3.8 Trovärdighet	17

4. Empiri

4.1 Företag A	18
4.2 Företag B	22
4.3 Företag C	25
4.4 Företag D	27

5. Analys

5.1 Motivation	31
5.2 Självständighet	32

5.3	Kompetens	33
5.4	Samhörighet	34
5.5	Möjligheten till befordran	35
6.	Slutsatser	36
6.6	Slutdiskussion	37
6.6.1	Vidare forskning	38

1. Inledning

I detta avsnitt presenteras studiens bakgrund, följt av en problemdiskussion. Problemdiskussionen mynnar ut till studiens syfte och frågeställning. Därefter kommer en kort redogörelse gällande studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Det första halvåret av 2018 investerades totalt 6,4 miljarder kronor till onoterade startups i Sverige (Billing, 2018). Vilket kan jämföras med föregående års investeringar som var 5 miljarder. Dessutom har antalet nystartade företag ökat med över 300 procent mellan åren 1993 till 2017 (Holmström, 2018). Intresset för Svenska startups verkar öka.

Startup är ett temporärt tillstånd inom en organisation vars syfte är att skapa långsiktig lönsamhet, behålla en väl fungerande affärsmodell och att expandera skalbart (Blank & Dorf, 2012). En annan förklaring av begreppet är Investopedias (2015) definition. De menar att en startup är ett företag som befinner sig i ett tidigt skede. Vi kommer att definiera begreppet startup inspirerat från det tidigare nämnda och det är ett organisatoriskt fenomen vars syfte är att expandera skalbart, ha intäkter, ha ambitioner att etablera sig på marknaden och för studiens relevans att de är verksamma antingen i Stockholm eller Göteborg.

Många startups har svårt att överleva (Griffith, 2014). Men antalet företag som lyckas överleva skiljer sig åt mellan olika undersökningar men det råder ett konsensus mellan forskare att det är ett problem att många företag går i konkurs (Patel, 2015). Anledningen till att företagen går i konkurs är många. Det kan handla om att företagen inte lyckas anpassa sin produkt efter nya tekniker, svårt att kartlägga marknad, oerfarna anställda och många fler faktorer (Feinleib, 2010). Griffith (2014) menar att de startups som lyckas tenderar att ha mycket inflytande och växer sig stora.

När företaget lyckas skapa incitament för att anställda personal och kommit till ett skede som kräver ny arbetskraft står startups inför stora utmaningar. Det är inte alltid självklart för ett startup att anställda personal eftersom dessa företag ofta är små, har begränsat kapital och omfattas av enbart några få ägare. Samtidigt som företaget lyckas expandera och dra in riskkapital eller är behov av arbetskraft ställs företagen inför nya utmaningar (Blank & Dorf, 2012).

En av dessa utmaningar är att antalet arbetsuppgifter per tjänst ökar vilket gör att personalen måste motiveras rätt för att åta sig mer arbete än tidigare och samtidigt leverera ett positivt resultat. De nya arbetsuppgifterna ökar i takt med företaget expanderar skalbart och det ställer högra krav i alla led på medarbetarna. Ansvar hos de anställda ökar och den närmsta ledaren bör se till att de är motiverade (Schneider, Dowling & Raghuram, 2007).

1.2 Problemdiskussion

En startups viktigaste resurs kan anses vara dess anställda, men det förutsätter att företagen har tillräckligt mycket kapital och arbetsuppgifter för att kunna ha anställda (Blank & Dorf,

2012, Schneider et al., 2007). När en startup har anställt personal behöver ledaren motivera medarbetarna. Det finns flera olika definitioner gällande motivation. Motivation är när något har inverkan på produktiviteten (Gellerman, 1995). Ledaren bör skapa incitament för medarbetarna att rikta sin energi och sina tankar på att producera något effektivt. Vidare bör ledaren skapa förutsättningar för varje anställd så hen kan producera arbetet på ett bra sätt. Motivation är dock individuellt och det finns differentierade praktiska verktyg för att erhålla motivation hos anställda. (Gellerman, 1995).

Ledaren kan praktiskt erbjuda de anställda självständighet, ökad kompetens och samhörighet som verktyg för att öka motivationen hos de anställda (Deci & Ryan, 2000). Ledaren bör även ge den anställde möjligheten till befordran, vilket är en form av självförverkligande, enligt Maslow (1943).

Ledaren behöver i denna situation stimulera och ha tillit till de anställdas kapacitet, istället för att fokusera på sina egna kvalifikation (Freeman & Siegfried, 2015). Ett ledarskap som anses vara optimalt i en startup med tillväxt är förmågan att utveckla sin personals självständighet och kompetens inriktat till den löpande verksamheten, utan inslag av ledaren (Freeman & Siegfried, 2015). Schneider et al. (2007) i går i linje med Freeman och Siegfried (2015) och menar att självständighet bör stimuleras i en startups för att höja motivationen hos anställda.

Om den anställde upplever självständighet blir motivationen som tidigare nämnts högre och de anställda tenderar att prestera bättre (Hackman & Oldham, 1976). Faktorer som påverkas av självständighet är att stressen minskar, motivationen ökar, individens arbetsbehov tillfredsställs, kreativt tänkande, bättre inlärningsförmåga och högre uthållighet (Schneider et al., 2007, Deci & Ryan, 2000). Ledaren bör därför stimulera självständighet för att höja motivation hos de anställda (Deci & Ryan, 2000). Även fast ledaren stimulerar de anställda kan företaget gå i konkurs på grund av andra faktorer (Feinleib, 2010)

Konsekvenserna av hur de anställda arbetar kommer sannolikt få företaget att växa med antalet anställda eller ökad omsättning. Det blir därmed viktigt att nyttja personalen i en startup där överlevnad är primärt och kapitalet är begränsat (Schneider et al., 2007). Ledaren bör i detta sammanhang bygga upp en viss organisation av som får individerna att känna sig delaktig i företagets utveckling och därmed stimulera motivationen (Schneider et al., 2007, Deci & Ryan, 2000). När ledaren framgångsrikt lyckas stimulera självständighet, kompetens och samhörighet kommer de anställda i större utsträckning få påverka sitt arbete och ta relevanta beslut, vilket ökar motivationen. Resultatet för ledaren blir i en sådan situation att fokusera på mer strategiska frågor som berör startups överlevnad över tid och gör därmed färre uppgifter med bättre kvalitet (Schneider et al., 2007). Medarbetaren bör därför erhålla mer frihet att genomföra sina uppgifter, som möjliggör för ledaren att fokusera på verksamheten (Schneider et al., 2007).

Många startups tenderar att gå i konkurs (Feinleib, 2010). Enligt Patel (2015) går nio av tio startups i konkurs redan under sitt första verksamhetsår. Det innebär att endast tio procent kan behålla sin anställning efter ett år (Patel, 2015). Av den anledningen är risken påtaglig för

de anställda eftersom de med stor sannolikhet förlorar sina jobb. Det råder konsensus bland forskare gällande problematiken med den höga graden av misslyckanden (Patel, 2015, Feinleib, 2010). Det kan handla om att produkten saknar efterfrågan, avsaknaden av en engagerad ledare, misslyckande med att skapa lönsamhet, fruktlös marknadsföring, brister på kommunikation och personal med bristfällig kompetens (Feinleib, 2010).

Den höga risken för konkurs som de anställda exponeras mot i ett startup bör vara ett incitament för högre löner, men de ekonomiska förutsättningarna är generellt begränsade (Diene, Dahl & Sorenson, 2017, Olafsen et al., 2015). Resultatet blir att lönen inte speglas med den höga risken. Flera forskare inom området anser att höga löner skapar incitament för motivation hos medarbetarna (Diene, Dahl & Sorenson, 2017, Olafsen et al., 2015). Det blir således intressant att studera startups av anledningen att risken hög och lönen är låg, vilket enligt tidigare forskning motverkar motivationen (Diene, Dahl & Sorenson, 2017, Olafsen et al., 2015).

1.2.1 Syfte

Studiens syfte är att skapa djupare förståelse för motivationsfaktorer i startups.

1.2.2 Forskningsfråga

Med utgångspunkt i syfte och problemdiskussion kommer denna studie att undersöka följande frågeställning:

- Hur motiverar en ledare sina anställda i ett startup och hur upplevs det av efterföljarna?

1.2.3 Avgränsningar

En av studiens avgränsningar är att samtliga respondenter är anställda på en startup. Dessa startups har antingen kontor i Stockholm eller i Göteborg. Vidare studeras enbart ledaren och medarbetaren där yrkestiteln inte har någon inverkan på val av respondenter. Studien baseras fem faktorer som höjer arbetsmotivationen. Det är allmän motivation, självständighet, kompetens, samhörighet och möjligheten till befordran.

2. Teori

I detta avsnitt kommer en redogörelse för startups betydelse i samhället och sedan en allmän diskussion om tidigare forskning inom motivationsforskning. Därefter presenteras tidigare studier om motivation i startups. Motivation förklaras allmänt för att sedan mynna ut i specifika arbetsmotivationsteorier. I slutet kommer Self-Determination Theory (SDT) att redogöras.

2.1 Startups

Startups är en viktig drivkraft till utveckling och för ekonomin framåt (European commission, 2017). Nya idéer och nya bolag är nödvändiga för att hålla industrin fortsatt

relevant i Sverige (Arena, 2017). Startups bidrar även till att utveckla storföretagen genom nischade produkter och lösningar på existerande problem via innovation. Det resulterar i mervärde för samhället genom skatteintäkter, nya arbetstillfällen och ökad välfärd (Arena, 2017). Detta bekräftar ytterligare av Regeringskansliet (2016) där de också menar att startups bidrar till att skapa jobb, välfärd och nästa generations storföretag. Utöver sin egen potential att bli ett etablerat storföretag har startups möjlighet att via samverkan med andra aktörer nå framgångar genom innovationer (Regeringskansliet, 2016). Marie Wall, näringsdepartementets startupansvarig menar att startups även har en förmågan att locka till sig utländska investerare och internationellt kapital, vilket också är en central faktor för Sveriges utveckling av offentlig sektor och utvecklingen av svensk industri (Regeringskansliet, 2016).

2.2 Motivation

Motivation har länge varit ett relevant forskningsområde där målet är att förstå vad som ger människan drivkraft att prestera i olika situationer (Woolfolk & Karlberg, 2013). Det finns framförallt två stycken motivationsinriktningar. Den första är innehållsorienterad som avser att förklara människans medfödda behov och förstå vad som motiverar en person utifrån individuella behov och mål. Den andra inriktningen är processorienterad som förklarar motivation utefter en rationell process där individer uppfattar sin egna miljö, gör en grundläggande analys om miljön, vilket slutligen mynnar ut i känslor, reaktioner och på vilket sätt personen handlar i situationen (Eriksson et al. 2008)

Eftersom syftet med denna studie var att förklara ledarens uppfattning kring motivationsfaktorer och hur medarbetarna upplever motivation från ledarna på ett startup, samt försöka förstå vad som motiverar dessa parter.

2.2.1 Maslows behovshierarki

Maslows behovshierarki är en välkänd modell som försöker förklara människors behov och hur hen prioriterar dessa. Teorin rangordnar fem stycken mänskliga behov som anses vara viktiga för människan (Maslow, 1943). Första steget handlar om människans fysiologiska basbehov och är grunden för motivation hos individer (Maslow, 1943). Steg två är trygghetsbehovet och innebär att individen ska känna sig säker, samt undvika otrygga miljöer. Steg tre är behovet av gemenskap och innebär att de sociala behoven för samhörighet, kärlek och vänner blir uppfyllda. Steg fyra är självhävdsbehov och innebär att individen känner respekt från omgivning och självrespekt. Steg fem är behovet av självförverkligande och innebär att individen uppnår sitt yttersta potential.

Maslow (1943) påstår att dessa behov är en sorts hierarki och är medfödda, samt finns hos alla människor, men behovens omfattning skiljer sig åt sinsemellan. Fortsatt menar Maslow (1943) att alla steg tar olika långt tid beroende på person och individuella omständigheter. Det finns många teoretiker som menar att modellen är bristfällig eftersom verkligheten tenderar att vara mer komplex och redogörelsen är för övergripande.

2.3 Motivation i startups

En startup ställs inför många utmaningar när företaget antingen genom personal eller omsättning växer. De flesta startups misslyckas med att tillgodose personalens behov och tillfredsställa individen så den presterar på topp (Freeman & Siegfried, 2015). När startups expanderar skalbart ställs högre krav på dess anställda och antalet arbetsuppgifter ökar för medarbetaren (Freeman & Siegfried, 2015). Ledaren bör i ett sådant skede delegera ansvaret till medarbetarna, snarare än att kontrollera vad de gör. Det innebär att ledaren bör vara en typ av coach till medarbetarna och ge de anställda rätt förutsättningar för att lyckas. I ett sådant skede kan ledaren placera medarbetarna i ett beslutscentrum för att skapa incitament till att medarbetaren utvecklar sin kompetens och har rätt till självständighet (Freeman & Siegfried, 2015). Freeman och Siegfried (2015) fortsätter med att säga att ledaren bör frånga sina formella roll för att ge utrymme till sina anställda att utvecklas. Detta skapar motivation och prestationerna ökar (Freeman och Siegfried, 2015).

Ett startupföretag har rent generellt begränsat med kapital. Det innebär att varje anställd bör jobba självständigt utan inslag från chefen (Schneider, Dowling & Raghuram, 2007). När en startup expanderar skalbart erhålls fler uppgifter och varje anställd får därmed mer ansvar (Schneider et al, 2007). I en sådan situation kan ledaren placera medarbetaren i ett beslutscentrum (Bowler & Lawler, 1995). Det kan genomföras genom att chefen låter medarbetarna att planera och ta beslut som berör deras arbete. Vidare menar Schneider et al. (2007) att ledaren bör ta en roll som en coach för att tillgodose medarbetarnas självständighetsbehov, samt att uppmuntra dessa för att tillgodose deras behov på ett relevant sätt. Chefen bör således delegera ansvar för att utveckla individens kompetenser och se till att de utvecklas (Schneider et al, 2007). Dock ställer detta krav på medarbetarna som bör påvisa att dem är intresserade av att ta ansvar, antingen genom att leverera ett bra slutresultat på uppgifter och aktivt förmedla att dem är intresserade (Schneider et al, 2007). Fördelarna med att motivera självständigt arbete är minska stressen, öka motivation, tillfredsställda individens arbetsbehov och se till att resurserna nyttjas på rätt sätt (Hackman & Oldham, 1976, Richard Ryans & Edward Deci, 2000). Ledaren bör även se över individens enskilda behov genom att vara lyhörda och vara intresserade vad deras medarbetare behöver (Schneider et al, 2007).

Men å andra sidan påstår Slayer (1990) att individer är lata och inte naturligt tar initiativ att ta ansvar och självständighet. Medarbetarna bör således få tydliga instruktioner från sin närmaste ledare för att leverera det bästa tänkbara resultatet. Därför borde ledaren anta en kontrollerande roll som ser över medarbetarnas arbetsuppgifter och begränsa dem att ta egna initiativ (Slayer, 1990). För att ledaren ska motivera de anställda bör ledaren begränsa organisatoriska problem som uppstår i takt med att företaget växer och får fler uppgifter.

Annan forskning som är relevant för att diskutera motivation i startups är relation mellan lön och risk. Att stimulera självständighet och erbjuda de anställda marknadsmässiga löner kan vara svårt på ett företag som erhåller hög risk med knappa resurser (Diene, Dahl & Sorenson, 2017, Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015). De fortsätter att redogöra för betydelsen av lön och förklarar att högre risk bör ge incitament för mer lön. Problemet är att startups tenderar

att ha för lite kapital för att kunna erbjuda konkurrenskraftiga löner, förutsatt att företaget har personal. Det bör således innebära att lönen inte har någon betydelse för motivationen på kort sikt och att personalen på en startup motiveras av andra faktorer (Diene, Dahl & Sorenson, 2017, Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015). Monetära medel har ingen inverkan på motivationen (Olafsen, Halvari, Forest, & Deci, 2015).

För att studera motivation i relation till självständighet har en beprövad modell tillämpats. Den heter Self-determination theory och kommer att redogöras nedan.

2.4 Self-Determination Theory (SDT)

Self-Determination Theory (SDT) är en makroteori vilket förklarar människans motivation utifrån medfödda tillväxt tendenser och olika psykologiska behov, som skapades av Ryan och Deci (2000). Forskningen har spridit sig över hela världen och tillämpas idag i många sammanhang för att förstå motivation. Från början är studien framtagen för att förstå motivation i skolmiljöer och andra områden, dock inte empirisk prövad i startup miljöer (Deci & Ryan, 2000, Niemiec et al., 2006).

Enligt SDT modellen blir individer motiverade när det upplever en känsla av självständighet, samhörighet och kompetens (Deci & Ryan, 2000). Dessa behov anses vara medfödda och finns hos alla människor (Vansteenkiste et al., 2005; Chirkov et al., 2003, Deci och Ryan 2000). Dessa behov är något som människor eftersträvar och är grundläggande för att motivera en individ (Deci & Ryan, 2000). När dessa behov är tillfredsställda skapar energi att genomföra en viss handling som i sin tur får antingen positiv eller negativt utfall i relation till andra människor (Gagné & Deci, 2005 s 332).

Självständighet bidrar nämligen till att kompetens och samhörighet behov tillfredställs. Därför kommer en redogörelse för betydelse av självständighet i startups att redogöras nedan.

2.4.1 Behov av självständighet

Behovet av självständighet för en individ bygger framförallt på känslan av initiativtagande på arbetsplatsen och valfriheten. När känslan av självständighet ökar hos individen kan personen få en känsla som likställs med ett ursprung som kopplas till individens beteende (deCharms, 1968). När individen ges utrymme för självständigt arbete stimuleras den inre motivationen och motivationen ökar hos den enskilda (Weinstein & Ryan, 2011). Det finns externa kontrollfaktorer som påverkar individens känsla av självständighet, vilka är att få valmöjligheten att påverka och ingripa i olika uppgifter som sedan mera leder till högre motivation (Gagné, & Deci, 2005). Vidare menar Spence och Oades (2011) att ledaren kan placera den anställda i ett beslutsfattande centrum för att uppmuntra till ett självständigt beteende. Ett annat alternativ är att ledaren i relation till medarbetaren kan förmedla valmöjlighet huruvida målet ska uppfyllas eller att medarbetaren självständighet får kartlägga hens behov (Gagné, & Deci, 2005). Individer kan vara i en autonomisk miljö både när de drivs av yttre eller inre motivation (Deci & Ryan, 2000). Deci och Ryan (2000) tar upp ett exempel i sin vetenskapliga artikel om att en elev som går i skolan. Hen kan drivas av externa

kontrollfaktorer att prestera som exempelvis, press från föräldrar eller att individen i fråga tror sig i framtiden få fördelar i livet om den engagerar sig i ett visst ämne. Likaså kan en elev drivas av inre motivation genom att den helt enkelt har ett eget intresse av att lära sig om det specifika ämnet (Deci & Ryan, 2000). På samma sätt fungerar självständighet i en startup.

2.4.2 Kompetens

En individ har ett inre behov av att känna sig tillräckligt kompetent (Niemic et al., 2006). Kompetens behovet uppstår när människan känner att det genomför effektiva handlingar i relation till omgivningens interaktion och att individen erhålla möjligheten att påverka deras utfall. Deci och Ryan (2000) påstår att människan erhåller egenvärde när det lär sig något. Broeck et al. (2010) säger att lärandet är en naturlig del av människors sätt att exploatera omgivningen, utforska och att erhålla tuffare arbetsuppgifter för att utvecklas.

Gagné och Deci (2005) skiljer mellan intern och integrerad motivation. Den interna motivation handlar främst om att individen naturligt söker efter utökad kompetens och kapacitet. Det integrerade syftar på att individen blir påtvingad information som hen själv inte vill ta del. Den integrerade motivationen är eftersträvansvärd för att medarbetaren ska erhålla ny kunskap och att de anställda naturligt vill lära sig nya saker.

2.4.3 Samhörighet

Behovet av samhörighet är primär för människans inre behov och kan tillfredsställas genom att individen känner omtanke och närhet till andra i organisationen (Deci & Ryan, 2000). Detta behov skapas genom en interaktion mellan individer och medför i att individen känner gemenskap och tillhörighet med andra individer (Niemic et al., 2006). Människan kan få samhörighet behovet uppfyllt genom att uppleva nära relationer med andra individer, samt personliga relationer (Stone et al., 2009). Deci och Ryan (2000) har konstaterat att elever med högre grad av interagerande med lärare påvisat ett högre engagemang i skolan och är mer motiverade.

Vallerand (1992) är kritisk till Deci och Ryans (2000) argumentation gällande motivation i relation till självständighet. Vallerand (1992) menar att det finns individer som är motiverade även fast de arbetar ensamma. Det kräver dock att individen är intresserad av aktiviteterna (Vallerand, 1992). Deci (2000) påstår att människor är sociala varelser som behöver en viss form av samhörighet behöver arbeta enskilt för att erhålla engagemang och motivation.

Enligt Spaces och Oades (2011) behöver ledaren vara lyhörd och förstå individens begränsningar. När ledaren förstår de anställdas behov ökar möjligheten att hen praktiskt kan tillämpa olika metoder för att öka motivationen hos de anställda.

2.5 Möjlighet till befordran

Maslow (1943) förklarar att människan besitter en inre drivkraft för uppnå ett slags självförverkligande och återfinns högst upp i Maslow behovshierarki. Enligt Vroom (1963) får medarbetaren mer motivation när de får vara vara med och påverka beslut som resulterar i

ett effektivare utfört arbete. Medan Steers och Porter (1991) påstår att personlig utveckling, möjligheten till befordran och utmaningar på arbetsplatsen bidrar till självförverkligande. Några som såg liknande utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen var Boëthius och Ehdin (1997). De ansåg att personlig utveckling bidrog till förhöjd motivation. Vidare att arbetsuppgifter bör vara varierande och vara utmanande för alla anställda och att dem finner sig i linje med medarbetarnas intresse. Wiley (1997) följer Boëthius och Ehdins (1997) påstående att personlig utveckling och utmaningar bidrar till ökad motivation i det dagliga arbetet. Wiley (1997) förklarar vidare att medarbetarna bör vara med och påverka den dagliga verksamheten genom att kunna ta delaktiga beslut gällande sin egna och företagets utveckling. Deci och Ryan (2000) menar att möjlighet till befordran skapar ökad kompetens, vilket i sin tur bidrar till ökad motivation för den anställda. Det går att skapa incitament för de anställda genom olika praktiska tillvägagångssätt för att skapa uthållig motivation.

3. Metod

I denna del redogörs metoden som används i forskningen för att få svar på aktuell frågeställning och syfte. Vidare argumenteras för en kvalitativ metod och modeller som avser insamling av empiriskt material och analys. Syftet med detta kapitel är att hjälpa läsaren att förstå hur forskningsmetod genomsyrar studien. Slutligen kommer begreppen tillförlitlighet, trovärdighet och överförbarhet att diskuteras kritiskt.

3.1 Abduktiv forskningsmetod

Denna studie är inspirerad av en abduktiv ansats. Det beskrivs som en kombination av deduktiva och induktiva förhållningssätt (Bryman & Bell, 2015). Det induktiva synsättet innebär att teorin formuleras efter den insamlade empirin. Medan det deduktiva förhållningssättet utgår från befintlig teori som skapar nya hypoteser och idéer (Bryman & Bell, 2015).

Första steget i vår forskningsprocess var att studera befintlig forskning för att skapa en djupare förståelse kring motivation i startups. Den generella bilden som erhållits var att startups tenderar att gå i konkurs, vilket indikerar på en hög risk för de anställda i samspel med låga löner. Denna process kan karaktäriseras med ett induktivt förhållningssätt.

I steg två försökte vi utifrån teori skapa underlag för forskningfenomenet. I detta steg studerades befintliga motivationsteorier. Anledningen var att förstå vilka faktorer som påverkar arbetsmotivation. Vi hittade väletablerade teorier som vi ansåg vara i linje med studiens syfte. Tidigare studier ligger till grund för huruvida fenomenet bör undersökas, vilken data som behövs för att besvara forskningsfrågan och utformning av intervjuguide (Yin, 2009). Den valda teorin bidrog till att skapa djupare förståelsen kring hur ledaren kan motivera sina anställda och hur den upplevs av medarbetaren. En av teorierna är Self Determination Theory som förklarar innebörden för motivation i avseende på faktorerna, självständighet, kompetens och samhörighet. Ledaren kan använda de nämnda motivationsfaktorerna som ett verktyg för att motivera sina anställda. När teorier appliceras i

avseende på ett verkligt fenomen tillämpas en deduktiv forskningsmetod (Bryman & Bell, 2015). Vi har i detta steg gått från empirin för att testa hypoteser utifrån tidigare motivationsforskning.

I det tredje steget gick vi ifrån befintlig forskning till empirin. Vi ansåg att möjligheten till befördran påverkar motivationen på en startup. Vi samlade in empiri för att se om fenomenet var viktigt för motivation. Sedan hittades ett relevant ramverk för att förklara fenomenet. Teorin var först mer generaliserad för att sedan specificeras via tidigare studier. Senare när vi hade samlat studiens empiriska underlag försökte vi hitta fler teorier att använda för att ytterligare tolka och utveckla vår analys.

Det finns en del risker med att tillämpa det abduktiva synsättet. En av riskerna är att författarna tenderar att bli färgade av tidigare forskning och erfarenheter. Det innebär att forskarna tenderar att välja ett område som dem själva anser är relevanta och intressanta, på grund av att de omedvetet väljer ett område som dem själva är pålästa på och missar därmed alternativa förklaringar som kan påverka utfallet av forskningen (Patel & Davidson, 2011). Vi har under studiens gång haft ett kritiskt förhållningssätt och varit medvetna om de risker det abduktiva förhållningssättet medfört. Vi har diskuterat innebörden av samtliga faktorer som avser vara relevanta för att skapa motivation och avgränsat oss till fem faktorer. På så sätt har vi försökt vara i vårt tillvägagångssätt och inte bli färgade av tidigare forskning, samt erfarenheter.

3.2 Kvalitativ forskningsstudie

En kvalitativ forskningsansats har tillämpats till denna studie för att i linje med syftet ge en djupare förståelse (Bryman & Bell, 2015). Denna ansats har besvarats med hjälp av kvalitativa intervjuer. En kvalitativ metod innebär att forskarna placeras i den sociala kontext som forskningen avser att analysera, samtidigt som empirisk data samlas in och tolkas. Vi ville förstå innebörden av de fem faktorerna som studien avser att besvara och dess tillämpning i startups. Denna process ligger till grund för analysen och hur empirin analyseras (Bryman, 2011).

Det blir svårt att generalisera resultatet som fås i en kvalitativ forskning till andra branscher och företag, om omfånget är begränsat till fyra startups. Det motverkas genom att studien genomfördes vetenskapligt och att det sköts på ett bra sätt (Bryman & Bell, 2015). Då kan resultaten i större utsträckning generaliseras till annan forskning. Studiens forskningsformat är baserat på en flerfallstudie vilket ökar generaliserbarheten (Yin, 2009).

Nästföljande fjärde steget var inhämtning av empiriskt underlag. Materialet är insamlad genom åtta kvalitativa intervjuer på fyra olika startups. Till studien intervjuades en ledare och en medarbetare per företag. Den insamlade empirin avser att besvara forskningsfrågan i linje med studiens syfte. Vår forskningsmetod har inspirerats av den abduktiva ansatsen eftersom studien har inslag från både induktiv metod och deduktiv metod.

3.2 Datainsamling

I detta arbete har primärdata i form av kvalitativa intervjuer tillämpats. Materialet blir mer tillförlitligt när informationen kommer direkt från respondenten (Merriam, 2009). Bryman och Bell (2015) menar att primärdata är bristfällig då materialet tar tid och är kostsam, men däremot är den mer tillförlitlig än befintliga data i området. Intervjuerna är genomförda via telefon vid olika tidpunkter. Studiens båda författare var delaktiga i intervjuerna och genomfördes i ett rum för att minimera brus.

För att hitta relevanta studier i området har olika sökord tillämpats för att erhålla rätt information. Sökorden är: *arbetsmotivation, självständighet, ledare och anställda, befordran* och samtliga i korrelation med ordet startups, för att erhålla relevant forskning inom valda forskningsområdet (Bryman & Bell, 2015).

3.4 Fallstudie

Studien baseras på fyra unika startups. Samtliga företag uppnår kriterier för vad ett startups är enligt studien. Eftersom fyra företag inte förklarar en hel population har vi valt att tillämpa en fallstudiemetod. Detta för att kunna generalisera resultaten.

Studien är en fallstudie som tillämpas för att beskriva ett fåtal startups, förstå gemensamma karaktäristiska likheter och olikheter i motivationen som omfattas av ledaren, samt medarbetaren. Detta är enligt Yin (2009) ett bra sätt att bedriva en studie på. Fallstudien avser även att bidra till en djupare förståelse kring motivationsfaktorer i en startup och att teorierna som appliceras är användbara. Det valda forskningsområdet kan enligt (Yin, 2009).

förklara forskningssituationen via en fallstudie. Vidare tillämpas en fallstudie för att finna en relevant forskningsfråga, en användbar forskningsstrategi och för att kunna generalisera slutsatser. Enligt Yin (2009) används fallstudier som ett praktiskt medel för att erbjuda lösningar till nutidens problematik, i vårt fall om motivation i en startup. En fallstudie är en metod för att besvara forskningsfrågan i avseende på, hur, var och varför, vilket blir applicerbart i studien eftersom syftet är att skapa djupare förståelse i ämnet. Sammanfattningsvis är en fallstudie ett bra tillvägagångssätt om målet är att skapa djupare förståelse i forskningsområdet (Yin, 2009).

Yin (2009) menar att fallstudier har en begränsad karaktär för att studien kan anta en bristfällig vetenskaplig ansats. Detta eftersom studier klandras för att vara slarviga, inte ha en relevant forskningsfråga och att de inte följer vetenskapliga systematiska processer. För att motverka det, genomfördes semistrukturerade intervjuer av anledningen att genomgående skapa djupare förståelse i studien. Vi gav respondenten andrum att förklara varför hen svarade på ett visst sätt. Materialet i undersökningen följer systematiska processer genom att tolka materialet och att ha ett kritiskt förhållningssätt (Yin, 2009).

3.5 Val av fall

För att finna relevant empiri till studien har företag som följer definitionen valts och att de har tillräckligt mycket kompetens för att besvara frågan för att ge djupare förståelse kring motivation (Merriam, 2009). De valda företagen var tvungna att expandera skalbart, ha intäkter, har ambitioner att etablera sig på marknaden och är verksamma antingen i Stockholm eller Göteborg. Vi kontrollerade dessa kriterier noggrant genom relevanta frågor som ställts till respondenterna för att säkerställa att samtliga företag har liknande förutsättningar. Metoden som tillämpades var ett målstyrt urval. Det är viktigt att hitta en medarbetare och en ledare på varje bolag för att i enlighet med studien få två perspektiv på de fem motivationsfaktorerna. Enligt Bryman (2011) är det en form av sekundärt urval som används för att se till att de befintliga kriterierna blev uppfyllda.

Vi kontaktade ett flertal startups i Sverige för att erhålla tillräckligt mycket empiri. Bolagen som kontaktades har förklarat var deras företag är verksamma och om det finns några anställda på arbetsplatsen. Samtliga som blivit kontaktade har inte använts i studien eftersom dessa företag inte uppfyller studiens urvalskriterier. De frågor som ställdes var om deras historiska bakgrund för att säkerställa att företagen expanderar skalbart, om de genererar några intäkter för att garantera att företaget har intäkter, om de är verksamma i Göteborg eller i Stockholmsområdet, samt vilket skede bolaget är i.

Nedan kommer en kort redogörelse för de företag som intervjuats. Samtliga företag ville vara anonyma och heter därför bokstäverna A-D. De företag som tillämpats i studien uppnår samtliga urvalskriterier och definitionen för startups.

Företag A

Är en startup som tagit fram ett e-handelssystem. Deras affärsidé är att erbjuda externa bolag en IT-lösning för att förbättra sin exponering gentemot sina klienter. Det genom att optimera sina kunders exponering på Google. Bolaget grundades i Göteborg, men är verksamma i hela världen. Företaget har skapat mjukvarulösning som automatiserar existerande processer. De har mellan 10-20 anställda.

Företag B

Är en startup som utvecklar en applikation i avseende på lojalitetssystem till mindre aktörer. De är verksamma inom Stockholmsområdet. De har lanserat sin tjänst på marknaden, genererar intäkter och har ambitionen att bli lönsamma inom kort. Företaget har mellan 5-10 anställda.

Företag C

Är en startup som utvecklat ett molnbaserat test management- och felsökningsverktyg, för kvalitetssäkring. Bolaget har idag några tusen användare över hela världen och är verksamma i Stockholm. Företaget har mellan 10-20 anställda.

Företag D

Är en startup som erbjuder externa bolag ett mobilt betalningssystem. De är verksamma inom Stockholmsområdet och har mellan 10-20 anställda. Företaget påvisar redan ett positivt resultat och har ambitionerna att expandera.

3.6 Intervjuer och utformning av intervjufrågor

I denna studie har semi-strukturerade intervjuer tillämpats. Tillvägagångssättet lämpade sig i vår studie eftersom syftet var att skapa djupare förståelse. Vi hade en tydlig intervjumall, men följdfrågorna varierade beroende på vad respondenten svarade. Semistrukturerade intervjuer lämpar sig när undersökningen försöker få en uppfattning gällande individers känslor, erfarenheter och åsikter (Bryman, 2011). Primärt avser de semi-strukturerade intervjufrågorna ge underlag för att besvara den valda forskningsfråga och studiens syfte.

Frågorna som ställts på intervjuerna har varit genomgående under samtliga möten (Bryman & Bell, 2011). Semistrukturerade intervjuer innebär att frågorna är förutbestämda och att man utgår från en sammanställd lista med aktuella frågor. Samma frågor har ställts till samtliga respondenter i samma följd, men de skiljer sig hur följdfrågorna ställts. De baseras på vad respondenten berättade. Detta för att minimera riskerna att omformulera frågorna efter ett specifikt svar.

De semi-strukturerade intervjuerna tillämpades för att behålla en öppenhet och ge respondenterna andrum för att de obehindrat kan uttrycka sina åsikter och sina känslor. Den valda intervjuprocessen tenderar även att bli mer personlig mellan respondent och forskare, vilket innebär att resultatet blir mer trovärdigt (Denscombe, 2009). Vi valde att ställa följdfrågor som var utanför intervjuguiden för att anpassa oss efter individernas olika uppfattningar om motivation. Detta för att skapa djupare förståelse vad som motiverar den enskilde. Följdfrågor ställdes till respondenten för att erhålla varför respondenterna svarar som hen gör och därför utformas alla intervjuer olika, men inom ramarna för intervjuguiden (Bryman & Bell, 2011). Detta för att behålla en flexibilitet genom arbetet för att säkerställa att personens uppfattningar framhävs, samtidigt som det skapas balans mellan spontanitet och struktur (Bryman & Bell, 2011).

Undersökningen är baserad på åtta enskilda intervjuer, på fyra olika företag. Det genomfördes en intervju med ledaren och en med efterföljare på respektive företag. Anledning till att vi avgränsat studien till åtta intervjuer baserade på studiens tidsomfång och att de tar tid att transkribera samtliga intervjuer (Bryman & Bell, 2011). Det gav oss möjligheten att lägga mer tid på analysera och att bearbeta samtliga intervjuer från samtliga respondenter. Intervjuerna gav oss material för att analysera och besvara studiens forskningsfråga.

3.5.1 Tillvägagångssätt när inspelning uteblev

Fyra respondenter valde att tacka nej till inspelning efter att de tillfrågats. Dessa intervjuer sammanställdes genom att en författare tog noggranna anteckningar under intervjun,

medan den andra författaren ställde frågor. När anteckningar togs ställdes direkta följdfrågor för att säkerställa att vi tolkat informationen på rätt sätt utifrån vad respondenten sade. Vi sammanställde direkt efter intervjun. Bristen med det valda tillvägagångssättet är att det kan medföra en subjektiv tolkning eftersom det finns en risk med att vi skriver ner ord som vi anser är relevanta. Av den anledning har vi efter vår sammanställning skickat de tagna anteckningarna till den berörda respondenten för att säkerställa att informationen är i enlighet med vad respondenten menar. Det bidrar till ökad trovärdighet (Bryman & Bell, 2011).

3.6 Analysmetod

Uppsatsen är hermeneutiskt lagd och det är ett väl fungerande sätt att tolka och förstå data. Studien baseras på en hermeneutisk meningstolkning eftersom studiens syfte är att hitta skapa en djupare helhetsförståelse i ämnet motivation. Människor tenderar att ha olika tankar och uppfattningar om saker och ting. När intervjuerna genomfördes var kontexten och sammanhanget liknande eftersom det intervjun handlade om individers uppfattningar och tankar. Det innebär att man behöver förstå helheten i förhållande till det sociala fenomenet (Denscombe, 2014). Den hermeneutiska meningstolkningen är ett tillvägagångssätt för att tolka innehållet i intervjun i relation till tidigare forskning och befintliga teorier (Kvale & Brinkman 2014).

När empirin var insamlad delades materialet systematiskt in i olika relevanta teman. Dessa teman var: 1: Motivation. 2: Självständighet. 3: Kompetens. 4: Samhörighet. 5: Möjligheten till befordran. Materialet som erhöles från intervjuerna transkriberades för att bearbetas vid ett senare skede. Detta för att säkerställa att all relevant information användes i arbetet. Transkriberingsprocessen sammanfattades med att analysera och kartlägga respondenternas tankar som senare kunde vara relevanta i analysen. Vi har dokumenterat våra egna tankar och idéer under hela arbetet och detta för att göra en löpande analys av materialet. Anledningen till att detta förhållningssätt tillämpas var för att vara friare i arbetsprocessen (Patel & Davidsson, 2011).

För att besvara forskningsfrågan kommer inslag från befintligt teoretiskt perspektiv och information insamlad från denna studie att tillämpas i analysen. I denna studie tillämpas det abduktiva förhållningssättet, vilket används för att skapa djupare förståelse och inte missa viktiga inslag från tidigare forskning. Vi utgår även från befintliga teorier för att besvara forskningsfrågan (Patel & Davidsson, 2011).

3.7 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet och trovärdighet är två krav på en forskningsrapport. Det är för att resultatet ska erhålla substans som går att bevisa i vårt fenomen. Därför har vi i hög grad diskuterat begreppet för att erhålla ett högt vetenskapligt resultat, vilket går att tillämpa i andra vetenskapliga sammanhang.

För att öka tillförlitligheten i intervjumaterialet valdes en semi-strukturerad intervjumetod med en hög grad av strukturerade frågor och samtliga respondenter fick svara på frågorna i

samma ordningsföljd (Patel & Davidsson, 2011). Vi har ställt följdfrågor och dessa är inte förutbestämda utan varierar mellan intervjuerna. Vi har även transkriberat de intervjuer som spelats in för att säkerställa att ingen data går förlorad. Det höjer både tillförlitligheten och trovärdigheten i studien. Anledningen till att vårt valda tillvägagångssätt ökar tillförlitligheten är för att intervjufrågorna är standardiserade. Det underlättar för andra forskare att upprepa samma vid ett senare skedet. Det ökar tillförlitligheten med studien.

Vi har valt att spela in intervjuerna när vi fick tillåtelse att göra det för att öka tillförlitligheten i studien. Innan intervjuerna ägde rum ställdes frågorna om anonymitet och om det var okej att spela in intervjun. Instrumentet som användes för att spela in intervjuerna har testats så att inspelningsinstrumentet erhåller en hög kvalitet (Dalen, 2007). Fyra respondenter valde som tidigare nämnts att neka inspelning. Anledningen till att vi spelade in intervjuerna var för att vi på ett eller annat sätt ska kunna gå tillbaka till intervjumaterialet för att kontrollera ifall vi uppfatta materialet rätt (Patel & Davidsson, 2011). Detta för att öka tillförlitligheten i studien. Vi har medvetet undvikit ledande frågor för att minimera riskerna för subjektivitet.

Samtliga intervjuer har sammanställts och därefter skickats tillbaka till respektive respondent för att säkerställa att informationen stämmer överens med vad respondenternas sagt. Detta bidrar till ökad tillförlitlighet eftersom empirin säkerställs.

3.8 Trovärdighet

För att bedöma studiens giltighet används begreppet trovärdighet. Begreppet trovärdighet tillämpas för att bedöma hur väl författarna studerar det som ska studeras (Bryman, 2011). För att öka trovärdigheten i studien har vi valt att noggrant beskriva och reflektera över hela uppsatsprocessen (Patel & Davidsson, 2011). Datainsamlingsmetoden är anpassat efter studiens ändamål och syfte. Intervjufrågorna har diskuterats kritiskt med handledare och andra studenter för att kontrollera om frågorna verkligen mäter vad vi studerar.

Innan studien påbörjades studerades relevanta studier inom området startup i relation till motivation på motivation.

2.9 Etiska överväganden

Uppsatsen är baserad på vetenskapsrådets (2017) riktlinjer gällande forskningsetik. Vetenskapsrådet har tagit fram fyra krav som forskare ska följa. Nedan kommer en kortfattad redogörelse för att uppfylla dessa krav: *Informationskravet*, *Samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet*, *nyttjandekravet*. Dessa begrepp redogörs nedan:

Informationskravet

Dagarna före intervjuerna skickades studiens syfte, frågeställningar och intervjufrågorna ut till respondenten. Vi säkerställer att de tagit del av informationen genom att vi återigen repeterade syfte och frågeställning. Vi informerade respondenterna att deras svar kommer att

användas i vetenskapligt syfte. De har även möjligheten att när som helst avbryta sin medverkan.

Samtyckeskravet

I enlighet med samtyckeskravet har samtliga respondenter fått frågan om det var okej att spela in deras intervjuer, samt fått information om allt som studien innebär. Ljudinspelning faller in under behandling av personuppgifter, därav gäller personuppgiftslagen (Vetenskapsrådet, 2017).

Konfidentialetskravet

Respondenterna har blivit tillfrågade om anonymitet, men varken sekretess eller tystnadsplikter har påträffats. Anonymiteten har uppnåtts genom att individernas identiteter inte har antecknats. Andra känsliga faktorer som ålder, kön och på vilket bolag respektive individ arbetat har också tagits till hänsyn och lämnats utanför studien för att på bästa sätt kunna ge dem anonymitet i studien. Konfidentialitet avser framförallt en allmän förpliktelse att inte återge känsliga uppgifter som erhållits i förtroende (Vetenskapsrådet, 2017).

Nyttjandekravet

För att uppfylla vetenskapsrådets riktlinjer har information skickats ut vid ett tidigare tillfälle och gällde bland annat syfte, anonymitet, frivilligt deltagande och att materialet som samlats in enbart kommer att användas för vederbörande forskning. Vidare frågade vi respondenterna om det var okej att spela in materialet och att personen i fråga när som helst kunde avbryta intervjun.

4. Empiri

I detta avsnitt kommer empirin att redogöras. Varje respondents bakgrund redogörs först kortfattat och sedan beskriver respondenterna sin uppfattning kring motivation, autonomi, kompetens, samhörighet och möjligheten till utveckling. Samtliga respondenter tilldelades anonymitet. Intervjuguiden som ligger till grund för detta avsnitt ligger i bilaga 1.

4.1 Företag A

En intervju gjordes i person med en av ledarna på företag A på hans kontor i centrala Göteborg. Grundaren och ledaren som först intervjuades är utbildad till IT-ingenjör. Efter sin examen blev respondenten anställd av Google där hen arbetade i ett par år. Intervjun spelades inte in, utan en av studiens författare tog anteckningar medan den andra ställde respondenten frågor.

Medarbetaren jobbar som säljare och har inget delägarskap. Hen har varit anställd mellan 2- 6 år. Intervjun togs på telefon och respondenten nekade till inspelning när hen tillfrågades.

4.1.1 Motivation

Ledare

Ledaren förklarar motivation som en uppsättning faktorer som behöver vara uppfyllda för att behålla och skapa motivation. Faktorerna är lön, ha roligt, stimulera personalen genom tävlingar, få individen att tänka självständigt och möjligheten att utvecklas i sin yrkesroll. Ledaren säger att dessa faktorer är praktiska åtgärder för att påverka den inre drivkraften hos individer och att det är svårt att motivera människor som inte vill.

“Varje morgon när vi rullade in på kontoret försökte vi ta en kund från huvudkonkurrenterna, du skulle ha sett, personalen bara stod och skakade för att de var så taggade.” - Ledare A.

Medarbetaren

Medarbetaren drivs av möjligheten till att tjäna pengar, att jobba självständigt och ha en tillfredsställande titel. Hen menar att det går att skapa motivation genom att en försvarlig provisionsmodell som ger incitament till att sälja mer. Medarbetaren säger att tävlingar och konkreta mål bidrar till ökad motivation. Det kan exempelvis handla om att se månadens personliga resultat genom en bra lönespecifikation. Hen säger att långsiktiga personliga mål bidrar till höjd motivation.

“Att jobba med långsiktiga mål och ha bonusar som bidrar till att man vill kriga lite extra är något jag värdesätter högt. Långsiktiga målen är bra för att vissa månader går det dåligt och andra går det bättre. Då är långsiktiga mål det bästa som finns för att minska press och stress”- Medarbetare A

4.1.2 Självständighet

Ledare

Ledaren säger att självständighet är viktigt, men inte viktigaste.

Ledaren på företag A förklarade självständighet som en process av tillit. Hen sade att de rekryterar individer som dem känner för att öka tilliten. Hen förklarade att pressen ökade hos de anställda när de själva kände någon i deras närhet eftersom de ville bevisa något. Ledaren förklarade att tilliten ökade när de rekryterade via kontakter och när tilliten är god ges de anställda fria ramar att agera och utföra sina arbetsuppgifter på sitt sätt. Hen visste i och med tilliten att slutresultatet skulle gå i linje med ledningens förväntningar. Därför fick de anställda sitta hemma eller på kontoret, ha långa lunchraster osv. Ledaren förklarade vikten av att ge medarbetarna utrymme till egna initiativ och självständighet. Hen skulle aldrig ha tid att kontrollera och utforma arbetsuppgifter till samtliga anställda. Anledningen var för att hen behövde fokusera på strategiska beslut och sitt egna. Men, skulle tilliten försvinna anställer vi nya eftersom vi förutsätter att medarbetarna kan ta egna initiativ och agera självständigt.

“Vi anställer bara folk i vår kompiskrets och på så sätt vet vi att de har kompetens.” - Ledare A.

Medarbetaren

Medarbetarna förklarade självständighet som viktigt.

Medarbetaren sade att självständighet är något positivt och förutsätter att individen har en inre drivkraft. Hen säger att personen som saknar den inre drivkraften aldrig blir klar med några arbetsuppgifter och att det blir ett problem för alla i slutändan. Hen fortsätter med att säga att det är viktigt att utforma säljmaterial och presentationer självständigt och efter sin egna förmåga eftersom alla säljare jobbar på olika sätt. Hen säger att det har utrymme att utveckla försäljnings materialet efter hur man jobbar.

“Alla säljare jobbar på olika sätt, jag gillar att planera hur jag själv vill ha det. Varför ska ledningen bestämma hur jag ska jobba.” - Medarbetare A

4.1.3 Kompetens

Ledare

Enligt ledaren A är kompetens viktigt.

Ledaren säger att kompetens och självständighet går att koppla samman. För är den anställda kompetent får hen möjligheten till att jobba självständigt. Hen säger att kompetens är något som byggs upp över tid. Kompetens erhålls när medarbetaren försöker och visar vilja, enligt respondenten. Men ursprungligen kommer kompetens från utbildning och tidigare erfarenheter. I slutändan krävs det enligt ledaren att medarbetarna känner sig kompetenta och att de har tillräckligt mycket utmaningar för att utvecklas. Då uppbäras tydlig motivation hos de anställda, enligt ledaren-

“Anställa en programmerare som inte kan något är korkat, vi behöver de bästa medarbetarna till ett bra pris. De får självklart möjligheten att utveckla sin kompetens på arbetsplatsen och har ständig diskussion med mig som chef för att dubbelkolla deras utvecklingskurva. Det är viktigt.” - Ledare A.

Medarbetaren

Enligt medarbetaren A är kompetens delvis viktigt.

Medarbetaren säger att kompetens är något som byggs upp över tid och fås genom erfarenhet. Hen säger att det är svårt att bli en riktigt bra säljare genom att enbart läsa böcker. Kompetens erhålls genom att testa sig fram och se vad som fungerar bäst för en själv

“Det handlar om att testa sig fram inom försäljning, ingen ide att läsa en bok om du ändå inte vill sälja.” Medarbetare A

4.1.4 Samhörighet

Ledare

Enligt ledaren är samhörighet viktigt.

Hen säger att företaget genomför olika aktiviteter för att förbättra samhörigheten. Vidare säger hen att samhörigheten blir bättre när ledningen känner till de anställdas styrkor och

svagheter. Ledaren jobbar mycket med de anställdas svagheter och styrkor för att på bästa sätt försöka utveckla varandras egenskaper. Hen säger att resultatet oftast blir bättre när ledaren är lyhörd och förstår de anställda. De går att skapa samhörighet via olika aktiviteter, enligt ledaren. Det kan handla om att avsluta fredagen med dataspel.

“Varje fredag klockan 15:00 avslutar vi arbetet och spelar en timme counterstrike för att få ihop gruppen. Ingen kan motstå att ha roligt en fredag.” - Ledare A.

Medarbetaren

Enligt medarbetaren är samhörighet inte så viktigt.

Hen gillar idén med att jobba tillsammans och ha en bra sammanhållning. När sammanhållningen är god kommer resultatet bli bättre, enligt respondenten. Hen säger även att det blir roligare att gå till kontoret när sammanhållningen är god. Hen säger att när gruppen är ens bästa vän så kan olika aktiviteter leda till ökad motivation. Respondenten säger vidare att det är viktigt att känna till varandras förmågor och förstå hur andra i gruppen blir motiverade. Det medför i att varje individ presterar bättre på arbetet.

“Komma in till kontoret en tidig morgon kan vara det bästa som finns eftersom jag hela tiden får träffa mina bästa polare” - Medarbetaren A

4.1.5 Möjlighet till befordran

Ledare

Ledaren A säger att möjlighet till befordran är delvis viktig.

Ledaren säger att möjligheten till befordran är något som bidrar till ökad kompetens hos de anställda. Kompetensen ökar eftersom ledningen förutsätter att individen tar egna initiativ

och att de visar att vill utvecklas, enligt ledaren. Hen säger att personalen tenderar att bli mer motivation när de får tydliga handlingsplaner gällande utvecklingsmöjligheter eftersom de anställda vet vad som krävs för att bli befordrad. Ledningsgruppen jobbar mycket med handlingsplaner och tydlighet för att de anställda ska veta vad som krävs för att växa i sin yrkesroll, enligt ledaren.

“Att veta vad man behöver göra för att bli befordrad kommer individer att följa denna plan och prestera bättre.” - Ledare A.

Medarbetaren

Medarbetaren A säger att möjligheten till befordran är viktigt.

Medarbetaren tangerar det ledaren säger, men utvecklar resonemanget. Hen menar att utvecklingsmöjligheter ställer högre krav på en. Enligt medarbetaren är kraven positiva när de får en att växa, bli mer kompetent och nåbara. Hen säger att det är negativa när det är omöjligt att uppnå kraven, exempelvis när målen är omöjliga att uppnå, stanna för länge på

samma uppgift och stanna för länge på sin befintliga position. Medarbetaren säger att orsaken att hen jobbar på startups är på grund av framtida möjligheter och därför är möjligheterna det viktigaste. Kraven ska vara nåbara för då ökar motivationen, enligt medarbetaren.

“Min chef ska inte lägga sig i för mycket. Jag vill kunna programmera som jag själv vill. Jag vet vad jag göt. Slutresultatet kommer bli bättre om jag själv får bestämma.” Medarbetaren A

4.2 Företag B

Den första intervjun var med företagets ledare. Hen ansvarar för personal, ekonomi och strategiska beslut. Hen är utbildad nationalekonoms. Intervjun är inspelad och transkriberad.

Den andra intervjun var med en medarbetare på bolaget. Hen är företagets programmerare och är utbildad till IT-ingenjör. Hen sköter den löpande progressionen av applikationen och har varit anställd sedan start. Intervjun genomfördes på telefon och respondenten nekade till inspelning.

4.2.1 Motivation

Ledare

Ledaren B förklarade vad som motiverar medarbetarna genom fem utmärkande faktorer. Dessa faktorer är personlig inställning, inre drivkraft, ambitioner, utvecklingsmöjligheter och huruvida den anställde kan påverka ett beslut. Hen säger att det går att stimulera dessa faktorer genom utbildning, personalaktiviteter och personlig coaching, men att alla individer kräver olika mycket av dessa uppsättningar för att bli motiverade. Fortsatt bygger motivationen i en startup på ledarens förmåga att förmedla en känsla av stolthet av att jobba på företaget och att de anställda får vara med på resan, menar ledaren B.

“Motivation kommer enbart inifrån med ett inslag från utsidan. Ingen annan kan bestämma om du tycker något är motiverade eller inte, men som ledare kan jag ge verktyg till de anställda som sedan använder verktygen för att motivera sig”-Ledare B.

Medarbetaren

Motivation är en viktig komponent på arbetsplatsen och att det inte spelar någon roll vad ledaren gör. All motivation kommer inifrån och hen menar att det finns flera faktorer som dödar motivationen, snarare än att de höjer motivationen. De som dödar motivationen är när chefen kontrollerar det dagliga arbetet. Motivation höjs genom självständighet och att våga ta beslut som indirekt är felaktiga. När detta blir tillfredsställd höjs motivationen.

“Det är lättare att döda motivationen hos mig än att stärka den”- Medarbetaren B

4.2.2 Självständighet

Ledare

Ledare B säger att självständighet är viktigt.

Det ska ges möjlighet till självständigt arbete om medarbetaren efterfrågar detta. Som chef är arbetet inte alltid att kontrollera vad medarbetarna gör, utan snarare att se vad slutresultatet blir. Känner personalen av att de blir kontrolleras kommer motivationen förr eller senare dö.. Ledaren säger att hen ställer höga krav på sina anställda för att erhålla ett bra slutresultat.

“Jag har inte tid att kontrollera vad de anställda gör utan måste fokusera på mina egna arbetsuppgifter, annars hinner jag ju inte med”- Ledare B.

Medarbetaren

Medarbetare B säger att självständighet är viktigt.

Enligt respondenten skapar självständighet motivation. Autonomi bygger framförallt på tillit och respekt, enligt respondenten. Hen säger att om inte utrymme för självständighet ges, kommer motivationen att minska. Anledningen till detta är enligt respondenten att hen är programmera och vill se positiv utveckling av applikationen.

“När man utvecklar en app, blir appen som en bebis för en. jag vill se den växa och bli stor”- Medarbetaren B

4.2.3 Kompetens

Ledare

Ledare B säger att kompetens är viktigt.

Kompetens är viktigt för att behålla och skapa motivation. Med hjälp av olika aktiviteter kan kompetens bildas. Det kan bland annat handla om att placera medarbetaren i ovana situationer eller att ge individen rätt utbildning för personlig utveckling. Det sistnämnda kan vara svårt enligt ledaren eftersom det kostar pengar att utbilda. Företaget anställer enbart individer med alternativ spetskompetens och detta för att erhålla rätt människor på rätt plats.

“Vi har en programmerare på arbetet och jag kan ingenting om programmering. Då får programmeraren mer utrymme att jobba självständigt så länge resultatet blir enligt plan. Men å andra sidan, har jag kunskap i ett ämne och märker att den anställda inte har lika mycket kunskap som jag. Då kommer jag ge mer stöd till dem så att de utvecklas” - Ledare B.

Medarbetaren

Medarbetare B säger att kompetens är delvis viktigt.

Medarbetaren menar att den person med bäst kompetens i respektive område genomför uppgiften. Det innebär enligt medarbetaren att varje anställd har och får rätt spetskompetens för att lösa företagets utmanande arbetsuppgifter. Det innebär att varje anställd får genomföra vad dem anser är mest tillfredsställande, enligt respondenten. Hen påstår att motivation höjs genom att ha roligt på arbetsplatsen och att få sysselsätta sig med något som berör ens utbildning.

“Göra det man är bäst på och ha roligt är viktigt för bli motiverad”- Medarbetaren B

4.2.4 Samhörighet

Ledare

Ledare B säger att samhörighet är delvis viktigt.

Enligt ledaren behöver behövs all kompetens som kan erhållas för att skapa möjligheter till ett önskvärt resultat. Det handlar om att vara en medspelare som hjälper varandra när det behövs, enligt ledaren. Det kan enligt ledaren röra sig om från att hjälpa varandra med ett ordval till ett större strategiskt problem. Företaget har som strategi att samlas varje fredag för att diskutera lösningar på eventuella problem. Det blir således intressant att skapa ett team där alla samarbetar för att sträva efter ett gemensamt mål, enligt ledaren.

“Vi avslutar alltid lite tidigare på fredagar och sätter oss tillsammans för att diskutera lösningar på problem som dykt upp under veckan och samtidigt dricka en god öl tillsammans. När jobbet är klart går vi ut och tar några öl tillsammans”- Ledare B.

Medarbetaren

Medarbetare B säger att samhörighet är delvis viktigt.

Hen säger att samhörighet är viktigt för motivationen. Resultaten blir ofta bättre enligt respondenten när de jobbar i grupp och när de tillsammans kommer fram till en gemensam lösning. Respondenten menar att ett önskvärt slutresultat bidrar till en god stämning och ökad samhörighet, vilket ökar motivationen.

“Om företaget lyckas med sin verksamhet så kommer alla bli nöjda och det kommer resultera i bättre stämning, det kan jag lova”- Medarbetaren B

4.2.5 Möjlighet till befordran

Ledare

Ledare B säger att möjlighet till utveckling är viktigt.

Att arbeta på ett litet startup i början av sin karriär kan bidra till goda karriärmöjligheter i framtiden. Företagets ledningsgrupp jobbar aktivt med handlingsplaner som ger medarbetaren möjligheten till befordran. Medarbetarna behöver bevisa förmågor på självständigt tänkande och viljan att växa för att uppnå det krav som ställts på dem. Motivationen ökar när den anställde delgivits de krav som ställts på hen.

Medarbetaren

Medarbetare B säger att möjlighet till utveckling är viktigt.

Medarbetaren anser att roliga aktiviteter i kombination med möjligheten att på kort sikt utvecklas i sin yrkesbefattning höjer motivationen. Hen menar att en startup kan växa snabbt,

vilket medför att företaget behöver anställa fler. I en sådan situation kan nya intressanta tjänster erbjudas till intern personal, enligt respondenten

“Vi säger att företaget växer med 10 anställda. Då kommer jag antagligen få en ny tjänst” - Medarbetaren B

4.3 Företag C

Den första intervjun var med företagets ledare. Hen är vice VD och är ansvarig för försäljning och marknadsföring. Hen är utbildad inom IT på Chalmers tekniska högskola. Respondenten har varit anställd på företaget sedan år 2017. Intervjun är inspelad och transkriberad

Den andra intervjun var med företagets medarbetare. Hen arbetat som försäljare på företaget och har varit anställd sedan 2016. Hen har ingen akademisk utbildning. Intervjun ägde rum på telefon och nekade till inspelning.

4.3.1 Motivation

Ledare

Enligt ledaren bygger motivation på att ha något att arbeta emot, att ha möjligheter till utveckling, att de anställda känner samhörighet till organisationen och att ha höga löner. Hen säger att motivation är en kombination mellan inre och yttre faktorer, men bygger främst på att individen är ambitiös. Att vara ambitiös kommer inifrån och är man detta blir man automatiskt motiverad, enligt ledaren. Hen säger att som ledare kan man tillfredsställa ambitionen genom att ge rätt förutsättningar.

“Ambition är det allra viktigaste, utan det fungerar inte motivationen” - Medarbetare C.

Medarbetaren

Medarbetaren menar att vara med och bidra till något stort skapar motivation på arbetsplatsen. Att själva resan är väldigt lockande för hen. Medarbetaren förklarar att hen trodde på idén, men även att teamet skapade förtroende till produkten och bolaget. Den anställde lade till ytterligare att ledarnas drivkraft smittade av sig. Deras energi och inställning påverkade hen på ett positivt sätt.

“Grundarna var också motiverande, någonstans måste dom också tro på sig själva.” - Medarbetare C.

4.3.2 Självständighet

Ledare

Ledare C säger att självständighet är viktigt.

Ledaren säger att motivation skapas om de anställda får vara med och bestämma de långsiktiga målen. Hen säger att det är extremt omotiverade att säga till en anställd vad den ska göra. Det är även viktigt att förstå enligt ledaren att vissa behöver jobba enskilt och/eller i grupp för att skapa motivation.

“Vissa lyckas vara helt isolerade. Men jag tror att du måste känna någon form av tillhörighet, vara del av något större.”- Ledare C.

Medarbetaren

Medarbetare C säger att självständighet är delvis viktigt.

Medarbetaren förklarar att de var tvungna att leverera ett bra resultat. Hen säger även att en startup är mer flexibelt än ett konventionellt företag, så styrs de av samma intressen. Medarbetaren menar att det i slutändan inte spelar någon stor roll om hen är kontrollerad eller självständig på arbetsplatsen, utan att hen i slutändan vill leverera ett bättre resultat än tidigare. Hen säger att det beror på att hen vill leverera för sig själv.

“Jag bryr mig inte så jätte mycket om jag blir kontrollerad eller inte. Det är slutresultatet som räknas” - Medarbetare C.

4.3.3 Kompetens

Ledare

Ledare C säger att kompetens är viktigt.

Ledaren anser att bäst resultat uppnås om arbetarna själva får vara med och bestämma vad de ska göra. Hen menar att uppgifterna blir lättare att ta till sig när individen själv får bestämma utformningen av denna. Uppgiften ska stämma bra överens med deras kompetens, samt att de anställda kan styra sin egen utveckling efter sitt egna intresse, enligt respondenten.

“De anställda får vara med och bestämma. Då blir slutresultatet ofta bättre och personalen blir mer drivna”- Ledare C.

Medarbetaren

Medarbetare C säger att kompetens är viktigt.

Enligt medarbetaren går arbetet smidigare till när alla är på samma plan. Hen menar att ha en homogen kompetensnivå underlättar för alla på arbetsplatsen. Medarbetaren menar att det bidrar till att minska missförstånd och främja samhörigheten.

4.3.4 Samhörighet

Ledare

Ledare C säger att samhörighet är viktigt.

Företag C har styrt upp middagar och resor tillsammans med sina anställda vid uppnådda mål berättade ledaren. Exempelvis hade de nyligen planerat att åka på en liten resa med alla medarbetare som belöning i januari om de uppnådde samtliga satta resultatmål. När det var aktuellt frågade teamet om de kunde åka till Dubai. Ledarna godkände deras önskan och satte

ett lite högre mål till Dubai på grund av den högre kostnaden. Resultaten har som följd varit väldigt goda och nu i januari 2019 åker de till Dubai.

“Vi åker till Dubai i början av 2019 för att fira att alla uppnådde sina mål” - Ledare C.

Medarbetaren

Medarbetare C säger att samhörighet är delvis viktigt.

Medarbetaren på företag C tyckte att samhörighet på arbetsplatsen var motiverande och resultatorienterad på det sätt att den pushade medarbetarna. Samhörigheten var enligt hen väldigt relaterad till resultat, mål och att leverera värde. Det bidrar enligt medarbetaren till en positiv arbetsmiljö där de motiverar varandra.

4.3.5 Möjlighet till befordran

Ledare

Ledare C säger att möjlighet till befordran är viktigt.

Ledaren förklarade att deras goda framtidsutsikter underlättar deras samhörighet och gör att de lätt kan motivera varandra genom goda utvecklingsmöjligheter, karriärmöjligheter och finansiella möjligheter.

“När framtiden är god, finns många möjligheter” - Ledare C.

Medarbetaren

Medarbetare C säger att möjlighet till befordran är viktigt.

Medarbetaren anser att möjligheten till utveckling är viktigt och att det är en av de större anledningarna till att hen tog anställning på en startup. Hen anser att det är ett utmärkt sätt att bygga upp sitt kontaktnät och erfarenheter.

“Anledningen till att jag började jobba på startups var tack vare utvecklingsmöjligheterna.” - Ledare C.

4.4 Företag D

Ledaren är verksam inom ekonomi och ansvarig för företagets redovisning, samt personalfrågor. Hen är utbildad företagsekonom. Intervjun genomfördes via telefon och respondenten nekade till inspelning.

Medarbetaren är verksam inom redovisning. Personen är utbildad inom företagsekonomi vid Lunds Universitet. Denna intervju är Inspelade och transkriberade.

4.4.1 Motivation

Ledare

Att motivera sina anställda i ett startup och ekonomi är svårt enligt ledaren. Ledaren tror att medarbetarna blir motiverade av att erhålla någon typ av ansvar, utvecklingsmöjligheter och tron på individens egna förmågor. Ledaren säger att den mest bidragande faktorn till att arbeta på ett start är att ha möjligheter till en snabb karriär. Respondenten förklarar detta genom att exemplifiera sin egna resa.

“Jag är enbart 30 år gammal och jobbar som CFO och har mycket ansvar, hade jag varit någon annanstans hade jag nog fortfarande jobbat med små projekt som egentligen inte har någon betydelse i det stora hela, därför tror jag att motivation i startups framförallt handlar om att ha möjlighet att utvecklas inom företaget snabbt.” - Ledare D.

Medarbetaren

Medarbetaren säger att det viktigaste enligt han själv är att bidra till visionen och bidra till att skapa skillnad. Hen säger även att det är viktigt att potentialen att utvecklas i sin yrkesroll.

“Motivation är A och O på arbetet för att leverera enligt företaget och ens egna förväntningar. Tänk om jag är med och bidrar till en bättre värld, det är väl coolt” - Medarbetare D.

4.4.2 Självtändighet

Ledare

Ledare D säger att självständighet är viktigt.

Att jobba självständigt är ett måste för att varje resurs ska hinna med att leverera ett material, enligt ledaren. Fortsatt säger ledaren att visa drivs på att jobba självständigt och att andra behöver guidas för att nå det efterfrågade resultatet. Ledaren säger att de inte har resurser eller tid att kontrollera vad de anställda gör och att de föredrar att medarbetarna jobbar självständigt. Hen säger att det finns praktiska åtgärder för att erhålla ett sådant resultat. Det är att placera medarbetarna i ett läge som dem själva inte är vana vid och få dem att ta beslut genom att placera dessa i ett sådant forum. Detta tar dock mycket energi.

“Jag har antingen tid eller ork att kontrollera vad alla gör. Jag delegerar hellre ansvar och ser till att de anställda utvecklas genom att de får möjligheten att jobba självständigt. Det tror jag på” - Ledaren D

Medarbetaren

Medarbetare D säger att självständighet inte är så viktigt.

Medarbetaren säger att hen föredrar att jobba självständigt. Medarbetaren säger att det beror på om hen har möjligheten att påverka sättet som arbetet ska utföras. Vidare säger hen att det kräver mindre energi att jobba självständigt, men att det ställs mer krav på en.

“Jobba självständigt, för att det är skönt. Man har ingen underkontroll. En anledning till att jobba självständigt är att risken hänger på en. Man måste vara ärlig mot sig själv och vara självkritiskt. Det är bara en själv man kan skylla på om arbetet ej blir genomfört i en självständig organisation”. - Medarbetare D

4.4.3 Kompetens

Ledare

Ledaren D säger att kompetens är delvis viktig.

Kompetens kan växa fram med tiden och går inte alltid att läsa sig till. Det handlar om att våga göra fel och förstå varför man gör fel för att lära sig och bygga kompetens. Enligt ledaren blir sanktionerna hårda från olika kontrollmyndigheter om uppenbara fel upprättas i den löpande bokföringen, men hen menar att det bör göras fel för att utveckla medarbetare och bygga kompetens. Ledaren förklarar att medarbetaren behöver tid för att utvecklas och bli duktiga medarbetare. Därför blir kompetensen viktig för motivationen och respondenten menar att de anställda ska få en känsla av att de erhåller mycket kompetens. Känner sig en individ kompetent kommer självförtroendet öka som sedan resulterar i motivation, enligt ledaren.

“Det handlar om att kommunicera på rätt sätt och visa att de anställda är kompetenta nog för sitt arbete”- Ledaren D

Medarbetaren

Medarbetare D säger att kompetens inte är så viktigt.

Enligt medarbetaren är kompetens viktigt men inte för motivationen. Hen säger att kompetens växer med tiden och att man förmodligen blir duktigare med tiden. Men att ha för lite kompetens i enskilda områden leder enligt respondenten till att motivation försvinner. Vidare förklarar hen vikten av att känna sig kompetent.

“Jag tycker ledaren ska ge konstruktiv feedback till oss medarbetare och inte gnälla på att vi har för lite kompetens för då dödar det min motivation. Utbilda oss då, jag är medveten att det kostar mycket pengar, men ledaren ska inte säga till sina medarbetare att dem ska hem och utbilda sig bara. Då dör motivationen för mig iallafall” - Medarbetare D.

4.4.4 Samhörighet

Ledare

Ledaren D säger att samhörighet är viktigt.

Ledaren säger att samhörighet och att få ihop gruppen är primärt för motivationen. En grupp som inte fungerar är svårmotiverad och bör stimuleras på andra sätt så gruppen blir väl sammanhållen. Det är lättare att behålla samhörighet i små organisationer jämfört med ett stort bolag eftersom personalen träffas hela tiden och bidrar till att gruppen blir bättre sammanhållen, behöver inte vara så om det finns individer som jobbar emot gruppen, enligt

ledaren. Ledaren säger att dessa individer som jobbar emot gruppen bör omplaceras, för en grupp jobbar betydligt effektivare enligt ledaren.

“En grupp är starkare än en individ men det behöver självklart inte vara så eftersom det alltid finns folk som inte vill samarbeta i grupper” - Ledare D.

Medarbetaren

Medarbetare D säger att samhörighet inte är så viktigt.

Medarbetaren har ändrat sin uppfattning kring samhörighet genom åren. Hen säger att det till en början är viktigt med samhörighet för att bekräfta att man är duktig, speciellt när kompetensen ej finns där och man känner sig ny i rollen. När man får mer kompetens i rollen behövs inte bekräftelse på samma sätt, dock behövs en gruppdynamik för skapa motivation i den bemärkelsen att ha roligt på arbetet. Enligt medarbetaren är detta möjligt genom att få personalen att hitta på aktiviteter som friskvårdstimme och liknande. Hen säger att det är tråkigt att jobba själv utan inslag från någon annan. Vidare säger hen att det kanske inte är självklart att jobba med andra i en nystartat startup, men att det blir ännu viktigare med samhörighet och ha roligt på jobbet. Då får enligt medarbetaren alla bjuda på sig själva för att bidra till samhörighet för annars kommer det inte att lyckas. Hen säger att det kanske inte är samhörigheten i ett företag som gör att folk drar sig till startups eftersom det inte har så mycket personal. Hen tror att det snarare handlar om att få mycket kompetens, möjligheten till snabb personlig utveckling.

“Det finns andra faktorer som bidrar till lycka och framgång. Det spelar ingen roll hur bra gruppen är om jag själv inte presterar” - Ledaren D

4.4.5 Möjlighet till befordran

Ledare

Ledaren D säger att möjligheten till befordran är viktigt.

Ledaren säger att personlig utveckling och att utvecklas i sin yrkesroll är anledningen till att folk jobbar på startup. Detta menar ledaren är ett sätt att skapa motivation

“Jag började på en startups för att utvecklas i min yrkesroll och som människa” - Ledare D

Medarbetaren

Medarbetare D säger att möjligheten till befordran är viktigt.

Medarbetaren säger att hen tog anställning på företaget eftersom hen gillar när saker går fort och vill ha så mycket karriärmöjligheter som det går. Hen säger att det är potentiella möjligheterna för utveckling som får en att bli motiverad.

“Varför ska jag vara anställd på en firma som det tar 10 år att få en befordran. När jag kan få det på 10 månader bara jag vill och visar framfötterna” Medarbetare D.

Sammanfattning

<u>Respondent/Företag</u>	<u>Självständighet</u>	<u>Kompetens</u>	<u>Samhörighet</u>	<u>Möjlighet till befordran</u>
Ledare A	Delvis viktigt	Viktigt	Viktigt	Delvis viktigt
Ledare B	Viktigt	Viktigt	Delvis viktigt	Viktigt
Ledare C	Viktigt	Viktigt	Viktigt	Viktigt
Ledare D	Viktigt	Delvis viktigt	Viktigt	Viktigt
Medarbetare A	Viktigt	Delvis viktigt	Inte så viktigt	Viktigt
Medarbetare B	Viktigt	Delvis viktigt	Delvis viktigt	Viktigt
Medarbetare C	Delvis viktigt	Viktigt	Delvis viktigt	Viktigt
Medarbetare D	Inte så viktigt	Inte så viktigt	Inte så viktigt	Viktigt

5. Analys

I detta avsnitt kommer en analys att presenteras utifrån insamlad data. Teorin ligger till grund för analysen och används som ett verktyg för att skapa djupare förståelse kring fenomenet.

5.1 Motivation

Ledarna pratar i allmänhet om att de ska finnas en inre drivkraft och medarbetaren ska ha ambitioner, samt viljan att arbeta, men förutsätter att individen har en god framtidstro och att de får utrymme att skapa sina egna ramverk genom självbestämmande (Deci & Ryan, 2000). För att ledaren ska skapa motivation kräver det att medarbetaren förstår företagets målsättning och huruvida medarbetaren kan internalisera företagets långsiktiga målsättning. Anledningen till detta är att de ska kunna skapa ett beteende som stimuleras av ett självbestämt beteende, vilket är nödvändigt på ett startup som har begränsat med kapital (Gagné, 2009).

Samtliga medarbetare redogör för betydelsen av att vara anställda på en startup och menar att det skapar långsiktiga möjligheter att uppnå personliga mål i arbetslivet. På ett startup erhålls mer personligt ansvar av den enkla anledningen att det är färre verksamma och ställer högre krav. Men det förutsätter att individerna inre vilja att arbeta för att stimulera individens inre motivation (Gagné, 2009). Studien empiri och tidigare forskning går i linje med varandra med urskiljer sig i benämningen av relationen mellan ledare och medarbetaren. Teorierna redogör för huruvida individen kan skapa vilja och motivation, men missar inslag huruvida cheferna respektive medarbetarna påverkar varandra. De ställer högre krav på förståelsen

mellan individerna och det förutsätter att individerna känner till varandras styrkor och svagheter (Deci & Ryan, 2000, Gagné, 2009).

Vidare handlar motivation om att ha roligt på arbetsplatsen. Ledarna och medarbetarna redogjorde för betydelsen av att ha roligt och stimulera de inre motivationsfaktorerna. Det kan handla om att tävla mot kollegor, afterwork, tv-spelskvällar och andra aktiviteter som stimulerar de inre behoven. Enligt Deci och Ryan (2000) är att ha roligt ett eftertraktat beteende eftersom individerna får mer inslag av huruvida arbetsuppgifterna ska genomföras samtidigt som det skapar samhörighet. Vi anser att ha roligt och stimulera de inre behoven bidrar till att de anställda långsiktigt skapar uthållig motivation.

Allmänt pratar respondenterna om innebörden av lön och att ha en rättvis lön. Enligt Olafsen et al., (2015) och Diene, Dahl & Sorenson (2017) ger mängden lön ingen motivation eller behovstillfredsställelse. Det är delad mening när det gäller löns betydelse mellan olika respondenter. Några resonerar att de på lång sikt vill tjäna mycket pengar medan andra resonerar att det inte har någon påverkan på motivationen. Dock tror vi att lönen har en viss betydelse på motivationen eftersom de anställda nämner att de behöver tjäna pengar för att överleva, vilket i sig är en form av drivkraft och motivation. Medarbetaren på företag A menar att pengar fungerar som ett kvitto på ett bra arbete och kan uppfattas som en form av god retroaktiv motivationsfaktor som får de anställda att känna sig delaktiga och att de uppskattas när det gjort någonting bra. När det anställda lyckas med någon form av prestation ökar kompetensen och bidrar till ökad motivation (Deci & Ryan, 2000)

5.2 Självtändighet

En förutsättning för att tillfredsställa självständighetsbehovet är att kontrollmomenten omvandlas till autonomi. Det sker inte per automatik även fast organisationen präglas av självbestämt beteende och det ställer högre krav på ledarskapet för att tillfredsställa behovet (Deci & Ryan, 2000). Vidare säger Weinstein och Ryan (2011), att autonomi bidrar till att den inre drivkraften tillfredsställs. Vilket bekräftas av samtliga respondenter. Dock menar medarbetaren i företag D att 100 procent självständighet inte kan ges, eftersom det i slutändan kommer leda till ett negativt utfall. Människan tenderar enligt Slayer (1990) att initiativförmågan hos individer är begränsad och att de rent generellt är lata. De anställda behöver riktigt linjer för vad som krävs för att utvecklas. Alla människor är olika och resulterar i att anställda behöver självständighet eller styrning för att skapa möjligheter till ett bra slutresultat. (Schneider et al., 2007). Detta går i linje med empirin som bekräftar att olika människor behöver olika mycket stöd.

En praktisk åtgärd som ledaren använder sig av för att skapa autonomi är att placera medarbetaren i en beslutsfattande miljö (Spence & Oades, 2011). Samtliga ledare bekräftar att denna åtgärd får medarbetaren att motiveras och utvecklas på arbetsplatsen. Ledaren på företag D utvecklar resonemanget och menar att medarbetaren i denna situation utvecklas som anställd eftersom de ställs inför nya situationer som de inte är vana vid sedan tidigare, dock kräver detta extremt mycket energi. Utifrån studien ställer vi oss positiva till

resonemangen eftersom teori och studiens framställda empiri är likgiltiga. Dock ställer detta höga krav på medarbetaren vilket kan resultera i negativa konsekvenser i slutändan i form av stress och liknande, som bekräftas av medarbetarna. Medarbetarna tangerar det som ledarna säger och påstår att detta tillvägagångssätt är ett lätt sätt att skapa autonomi. Enligt Spence och Oades (2011) skapar beslutsfattande åtgärden inre motivation hos medarbetaren men förutsätter att uppgifterna är anpassade till person. Vilket tangeras av respondenterna genom att redogöra för innebörden av att förstå varandras styrkor och svagheter.

Ett annat tillvägagångssätt är att ledaren får medarbetaren att förstå syftet med arbetet. Företag Cs ledare förklarar att motivation skapas genom att de anställda får vara med och bestämma de långsiktiga målen. Ledaren försöker skapa förutsättningar för egna initiativ och att de anställda ska planera sina aktiviteter självständigt för att skapa en betydelsefullt internalisering av företagets värde.

Sammanfattningsvis bidrar självständighet till motivation specifikt genom initiativtagande och ansvarstagande. Detta får medarbetaren att känna sig självständig och innebär kortfattat att ledaren ska försöka implementera en känsla av självständighet även fast kontroll genomförs. Enligt ledarna bör de anställda vara en del av beslutscentrumet genom att planera sina egna aktiviteter.

5.3 Kompetens

När anställda ackumulerar kunskap och vidgar sin kompetens, får individen en inre tillfredsställelse som i sin tur leder till inre motivation (Deci & Ryan, 2000). Ledarna uttrycker att det är viktigt att stimulera kompetensutveckling och utmana medarbetarna. De krävs att medarbetarna får tillfredsställande uppgifter som utökar individens kunskapsbas. Enligt Deci och Ryan (2000) behöver medarbetarna känna att de är kompetenta i sin uppgift och på ett sådant sätt blir de motiverade av utförandet. Medarbetaren på företaget D motsätter sig argumentet för nya uppgifter och menar att kompetens växer med tiden och att man blir duktigare i sin huvudsakliga uppgift genom erfarenhet. Fortsatt menar medarbetaren att ha för lite kompetens för en uppgift motverkar motivationen eftersom personen inte får något positiv bekräftelse, samt om slutresultatet blir icke önskvärt motverkas motivationen. Gagné och Deci (2005) förklarar detta genom att urskilja på intern motivation som är baserat på intresse och integrerad motivation. Vid intern motivation finns en naturlig drivkraft till utökat kapacitet och kompetens. Medan integrerad motivation syftar till att individen påtvingad att ta in ny kunskap och att jobba med saker som hen inte är intresserad av, vilket begränsar personens vilja att erhålla ny kunskap (Gagné & Deci, 2005).

Även fast respondenten förklarar fenomenet på sitt sätt, söker människan efter att optimera sin kapacitet och har ett naturligt behov till kompetensutveckling (Deci & Ryan, 2000). I studien bevisas detta genom att samtliga responder vill utvecklas i sitt yrke och skapa nya färdigheter. Medarbetaren på företag A menar att det svårt att läsa sig till att bli en duktig säljare och att det behövs praktisk erfarenhet för att veta vad som fungerar bäst för en själv. Anledningen till att personer drar sig till startups beror framförallt på att de har utrymme till

kompetensutveckling, samtidigt som det ofta är mer dynamiskt. Det vill säga ett naturligt behov av utökad kompetens, som tidigare nämnts (Deci & Ryan, 2000)

Ledaren kan även tillgodose de anställdas känslor av kompetens för att öka motivation genom att bekräfta resultatet och att förklara att personen i fråga är duktig vid utförandet av uppgifter (Deci & Ryan, 2000). Ledaren på företag A menar att de har provisionsbaserade lönomodeller för att bekräfta framgång och bekräftas av medarbetaren som framgångsrikt. En annan synvinkel inom fenomenet är att tillåta anställda att göra fel. Ledaren kan även bekräfta motgångar för att på lång sikt tillgodose att den anställde får ökad kompetens. Enligt ledaren på företag D är det att föredra en öppen dialog med de anställda gällande feedback. Det är ett verktyg att stimulera en känsla av att individen utvecklas sin kompetens. När en person först gör fel för att sedan åtgärda problemet bekräftas kunskapen positivt.

När en anställd har tillräckligt mycket kunskap och kompetens ökar incitamenten för att arbeta självständigt, vilket ökar interna motivation (Deci & Ryan, 2000). Det bekräftas genom ledaren på företag A som säger att tilliten beror framförallt på personens kompetens och ambition. Teori och insamlad empiri går i samma linje.

5.4 Samhörighet

Samhörighet skapas i interaktion med andra individer och är en viktig faktor för att skapa motivation. Det är viktigt för medarbetarna att ha utrymme att uttrycka vad som är bristfälligt och bidrar till motivation (Deci & Ryan, 2000). Enligt medarbetaren är detta en viktig faktor att ha utrymme att uttrycka sin åsikter. Det kan bidra till ett bättre arbetsklimate och att individen får friheten att lösa eventuella problem som dyker upp. Ledarna behöver i detta sammanhang applicera en lyhördhet som accepterar de anställdas behov och känslor. Enligt Space och Oades (2011) är detta ett sätt att tillfredsställa individens behov gällande samhörighet och främjar detta. Enligt respondenterna behöver en övergripande förståelse mellan personalen skapas för att skapa behov och på ett sådant sätt förstå, samt acceptera andras åsikter och tankar. Vi tror att det är extra lätt att skapa samhörighet i ett startups tack vare det begränsade antalet anställda. Det får individerna att känna sig sedda, vilket bekräftas av ledaren på företag C.

Det är viktigt att känna sig behövd och sedd på arbetsplatsen. Det frambringar tillfredsställelse för samhörighetsbehovet genom att det skapar en form av trygghet för individerna, vilket resulterar i högre motivation, enligt Deci och Ryan (2000). Ledaren på företag B redogör för innebörden av att hjälpa varandra med saker som bringar till problem och att man hjälper varandra med olika projekt. Vilket bekräftas genom att ledarna och medarbetarna redogör för betydelse av att hjälpa varandra och att det bidrar till en högre motivation. Teorin och den insamlade empirin går hand i hand, men teorin redogör för betydelsen av självständiga individer som vill lösa problem självständigt. Dessa individer har en attityd som anses vara bra på ett startup eftersom de tillåts att lösa problem och uppgifter utan inslag från ledaren. Detta bidrar i sin tur till ökad kompetens och att individen tar egna initiativ, vilket medför i att självständighetsbehovet tillgodoses (Deci & Ryan, 2000). Vilket

ingen av våra respondenter menar är primärt. Dock är medarbetaren i företag B inne på det spåret. Hen förklarar att det inte spelar någon roll om någon annan levererar om hen själv inte gör det. Vilket i sin tur resulterar i att det behövs samspel mellan samhörighet och att leverera självständigt.

Respondenterna är enade om aktivitetens innebörd. Företag A jobbar med att gemensamt spela dataspel varje fredag för att skapa sammanhållning och de andra företagen har afterwork och liknande. Dock säger Deci och Ryan (2000) att detta motverkar intern motivation eftersom materiella tillgångar inte har någon betydelse i detta avseendet. Vi tror att det är viktigt att ha aktiviteter för att bidra till att den anställde har roligt och lär känna varandra, vilket bidrar till motivation. Det ena behöver inte utesluta det andra.

Vidare på det föregående spåret handlar det om att skapa en grupp som har någon form av sammanhållning och trivs att jobba tillsammans. När en grupp samarbetar på rätt sätt kommer resultatet att bli bättre och människans interna tillväxt tendenser att öka, enligt Deci och Ryan (2000). Maslow (1943) menar att samhörighet är något primärt för att en person ska kunna känna närhet och trygghet, dock kan den anställde få detta behov tillfredsställt på annat sätt, exempelvis i hemmet. Det kan medföra i att samhörighet rankas som lägst av de fem faktorerna som redogjorts i studien.

Sammanfattningsvis kopplas samhörighet behovet till huruvida gruppen trivs att arbeta ihop. Praktiskt åtgärd för att skapa en grupp som gillar att arbeta ihop är att genomföra aktiviteter som är utanför eller på arbetsplatsen, för att skapa teamkänsla. Att vara i en grupp där alla trivs och känner sig delaktiga ökar motivation, enligt respondenterna.

5.5 Möjligheten till befordran

Samtliga respondenter talar för innebörden av att ha möjligheten till befordran. Det är en primär anledning till varför individer drar sig till startups. Enligt Deci och Ryan (2000) bidrar befordran till kompetensutveckling eftersom nya roller bidrar till nya arbetsuppgifter. Kopplat till Maslows (1943) behovshierarki kan befordran kopplas ihop med självförverkligande eftersom befordran är en viss form av självbekräftelse. Anledningen är att på en startup finns möjligheter att verksamhet lyckas och expanderar snabbt. De som är anställda på startups kan få detta självförverkligande behovet snabbare än om de skulle vara anställda på ett stort företag. Empirin och befintlig teori går i linje med varandra och verifierar att behovet av att ha möjligheter till befordran är av hög grad för att skapa långsiktigt motivation.

Flera ledare talade om att deras goda framtidsutsikter motiverar samtliga anställda på bolaget genom utvecklings- och karriärmöjligheter. Utveckling och utmaningar på arbetsplatsen ser Steers och porters (1991) som viktigt för att skapa självförverkligande och motivation. När ett företag har goda framtidsutsikter erbjuds befintlig personal förhoppningsvis att erhålla en ny roll som går i linje med deras intressen, som Deci och Ryan (2000) menar ökar motivation. Samtidigt som Boëthius och Ehdin (1997) hävdar att utvecklingsmöjligheter och befordran är

möjligheten till att skapa incitament för de anställda att bli motiverade. Vilket går i linje med insamlad empiri. Det handlar enligt vår mening om att de anställda på startups ska kunna minimera riskerna långsiktigt tack vare att det får nya positioner.

En av ledarna påstår även att personlig utveckling och att utvecklas i sin yrkesroll är i huvudsak anledningen till att folk tar anställning på startups. Nya tjänster och roller leder till att de anställda får mer ansvar och kompetens (Deci & Ryan, 2000). Att påbörja sin karriär på ett litet startup ger goda förutsättningar för personlig utveckling på lång sikt. Det går ofta att påverka de beslut som tas eftersom verksamheterna tenderar att vara små och väl sammansatta. Wiley (1997) hävdar att medarbetare som får vara och påverka beslut motiveras lättare. Det är därför smart för ledaren att ge möjligheter för medarbetaren att ta egna initiativ och beslut utifrån sitt arbete. Som ledaren på företag B säger att de har tydliga handlingsplaner för huruvida medarbetaren ska göra för att bli befördrad och att ska finnas praktiska milstolpar som behöver uppnås innan den anställda kan gå vidare. Därav har de skapat utvecklingsmöjligheter för medarbetaren (Wiley, 1997, Boëthius & Ehdins 1997). Ledaren på företag C sina medarbetare att via dialog med ledarna, själva styra riktningen till sin utveckling. Vi tror att tydlighet och huruvida de anställda ska göra bidrar till mer motivation då det tydligt framgår vad som behöver åstadkommas för att bli befördrad, verifieras med hjälp av medarbetarna.

Medarbetarna vill kunna påverka verksamheten, antingen genom sitt egna arbete eller företagets. Vroom (1963) menar att detta är ett effektivt sätt att skapa motivation eftersom det är relativt enkelt för ledaren. Ledaren kan i detta sammanhang skapa incitament till självständighet som sedan kan resultera i att individen presterar effektivare i sitt arbete. Det går i linje med Deci och Ryan (2000) som säger att självständighet och möjligheten till kompetensutveckling bidrar till medarbetarnas motivation. Empirin och insamlade datan går i linje med varandra. Det visade sig att alla de tillfrågade ville utvecklas i sin yrkesroll och bli duktigare för att sedan få nya tjänster.

6. Slutsatser

I detta avsnitt kommer en redogörelse för de slutsatser som erhållits från studiens analys för att besvara studiens forskningsfrågor och syfte. Syftet var att skapa djupare förståelse för motivationsfaktorer i startups. I slutändan redogörs förslag till vidare forskning inom det aktuella området.

6.1 Motivation

Ledaren kan påverka den inre motivationen genom att erbjuda de anställda mer självständighet, kompetens, samhörighet och möjligheten till befördran. Dessa uppsättning egenskaper är praktiska tillvägagångssätt som ledaren kan använda sig av för att stimulera motivation hos de anställda på en startup och verifieras genom att medarbetarna bekräftas dessa som viktiga.

6.2 Självständighet

Ledaren kan motivera anställda genom att främja initiativ- och ansvarstagande genom att låta medarbetarna vara med och utforma sina arbetsuppgifter, vilket skapar motivation. Det upplevs som något positivt från medarbetarna eftersom de flesta vill vara med och ta beslut.

Detta går i linje med Spence och Oades (2011) att placera den anställda i ett beslutfattande centrum som möjliggör för motivationen.

6.3 Kompetens

Ledare kan tillgodose kompetensbehovet genom att tillfredsställa medarbetares övergripande intressen inom arbetslivet och utmana dessa genom att placera medarbetaren i nya områden som de inte är vana vid. Det kräver att ledaren är lyhörd och förstår medarbetarens utvecklingsbehov, vilket bekräftas av medarbetarna som viktigt faktor för motivationen.

Detta går i linje med Deci och Ryans (2000) argument. De menar att ledaren behöver vara lyhörd för att medarbetarna själva ska känna sig kompetenta. Vilket resulterar i ökad motivation.

6.4 Samhörighet

Ledaren kan skapa kompetens genom olika aktiviteter som bidrar till bättre sammanhållning. Samhörighet ligger till grund för de andra behoven eftersom ledaren behöver känna till vad medarbetaren har för grundläggande behov inom motivation, självständighet och kompetens.

Medarbetarna lägger inte lika stor vikt vid samhörighet som ledarna gör. Det upplever att samhörighet bidrar till positiv energi, men att samhörighet i sig inte bidrar till så mycket motivation.

6.5 Möjlighet till befordran

Möjligheten till befordran går i linje med kompetens. Det är ett praktiskt hjälpmedel för att motivera de anställda långsiktigt och ledarna kan skapa tydliga handlingsplaner för att medarbetarna ska veta vad som krävs för att bli befordrad. Samtidigt som de kan få de anställda att jobba extra hårt, eftersom de som jobbar på en startup som undersökts i studien vill bli befordrade, vilket bekräftas av medarbetarna som ett bra sätt att motivera dessa.

6.6 Slutdiskussion

Denna studie är begränsad till fyra stycken företag, därav kanske det inte går att generalisera studiens resultat, även fast företagen som valdes gick i linje med studiens urvalskriterier. Studien visar på att startups och motivation är ett område som är värt att studera vidare inom. Eftersom många intervjuer belyser för innebörden av ökad motivation och hur en ledare på ett startup praktiskt kan motivera sin anställda. Genom att stimulera de fem faktorerna som redogjort i studien ökade motivationen hos samtliga, men på olika sätt.

Det finns en risk att de som inte velat bli inspelade är färgade och inte velat svara vad dem egentligen tyckte. Dock ansåg författarna att frågorna inte var av känslig karaktär eftersom

frågorna gäller allmän motivation och inget som anses som stötande från övergripande delen av folket.

6.6.1 Vidare forskning

För framtida forskning inom området rekommenderar vi att expandera forskningsområdet till flera verksamheter och städer. Detta skulle minimera eventuella regionala ställningstagande inom området motivation. Inkludera flera företag i en fallstudie skulle ge en bredare generaliserbarhet och jämföra företag som har lika många anställda för att minimera riskerna att olika startups har olika mycket kapital för att satsa i olika aktiviteter. Vi rekommenderar även att studera startups med liknande livslängd för att se om det finns några skillnader i synen på motivation i likvärdiga företag.

Det finns även andra vinklar som framtida forskning kan tillämpa. På vilket sätt påverkar olika personlighetsdrag motivationen på startups? Finns det några egenskaper som sticker ut i fråga om motivation på en startup? Varför börjar folk jobba på startups när risken är hög och lönen låg? Hur kommer det sig att individer väljer startups före andra företagsformer? Hur skiljer sig motivation i startups jämfört med andra företagsformer och finns det några faktiska likheter och skillnader mellan dessa?

Referenslista

- Arena, B. (2017, 03-27) Därför är startups avgörande för industrins framtid. NyTeknik. Hämtad 2019-01-09, från: <https://www.nyteknik.se/sponsrad/darfor-ar-startups-avgorande-for-industrins-framtid-6835851>
- Blank, S. & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company* (Första upplagan). Palo Alto: K S Ranch.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Andra upplagan). Malmö: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (Andra upplagan). Stockholm: Liber.
- Boëthius, S., & Ehdin, M. (1997). *Myten om moroten* (Andra upplaga). Södertälje: Svenska förlaget.
- Bowen, D.E., Lawler, E.E. (1995). Empowering service employees. *Sloan Manager Review*, 36(4):73–84.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, pp. 981-1002.
- Carolyn, Wiley (1997). "What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys", *International Journal of Manpower*, 18(3), pp.263-280.
- Chirkov, V., Kaplan, U., Kim, U., & Ryan, M. (2003). Differentiating Autonomy From Individualism and Independence: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization of Cultural Orientations and Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), pp. 97-110.
- Dalen, M (2015). *Intervju som metod* (Andra upplagan). Malmö: Gleerups utbildning.
- Denscombe, M. (2014). *Forskningshandboken - för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna* (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.
- Diane, B. M. Dahl, M. S. & Sorenson, O. (2018). *Do Start-ups Pay Less?*, *ILR Review*, 71(5), pp. 1179-1200.
- Eriksson-Zetterqvist, U., Kalling, T., & Styhre, A. (2008). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber.

Feinleib (2010). *Why Startups Fail: And How Yours Can Succeed* (Första upplagan). New York: Apress.

Freeman, D., & Siegfried, R. L. (2015). Entrepreneurial Leadership in the Context of Company Start-Up and Growth. *Journal Of Leadership Studies*, 8.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal Of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331-362.

Gellerman, S. (1995). *Att motivera till ökad insats* (Första upplagan). Malmö: Richters Förlag AB

Griffith, E. (2014, 09-25). Why Startups fail, according to their founders, Hämtad 2018-12-05 från: <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>

Hackman, Richard J. & Oldham, Greg R (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250- 279.

Holmström, C (2018). Nystartade Företag. Ekonomifakta. Hämtad 2018-12-18 från: <https://www.ekonomifakta.se/Fakta/Foretagande/Entreprenorskap/Nystartade-foretag/?graph>

Investopedia. (2015) Startup. Investopedia, LLC. Hämtad: 2018-12-18 från: <http://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>

Jacobsen, D. I. (2002) *Vad, hur och varför? - Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen* (Första upplagan). Lund. Studentlitteratur AB.

Kvale, S. & Brinkman, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. (Tredje upplagan). Lund: Studentlitteratur AB.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.

Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (Tredje upplagan). Hoboken: John Wiley & Sons. <https://www.amazon.com/Qualitative-Research-Guide-Design-Implementation/dp/0470283548>

Billing, M. (2018, 08-13) Svenska Techscenen Fortsätter Att Dra In Miljarder. *DI Digital*. Hämtad 2018-09-30 från: <https://digital.di.se/artikel/svenska-techscenen-fortsatter-att-dra-miljarder=/16970/1/-1993/>

Niemiec, C.P., M.F. Lynch, M. Vansteenkiste, J. Bernstein, E.L. Deci och R.M. Ryan (2006). The antecedents and consequences of autonomous self-regulation for college: A Self-

Determination Theory Perspective on Socialization. *Journal of Adolescence*, 29(3), pp. 761-775.

Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal Of Psychology*, 56(4), pp. 447-457.

Patel, N. (2015, 01-15). 90% of Start-ups Fail: Here's What You Need To Know About The 10%. *Forbes*. Hämtad 2018-12-12 från:

<https://www.forbes.com/sites/neilpatel/2015/01/16/90-of-startups-will-fail-heres-what-you-need-to-know-about-the-10/#342548a66679>

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (Fjärde upplagan). Lund: Studentlitteratur.

Regeringskansliet. (2016, 06-02). Startups bidrar till att skapa jobb och tillväxt i Sverige. Hämtad 2019-01-09 från: <https://www.regeringen.se/artiklar/2016/06/startups-bidrar-till-att-skapa-jobb-och-tillvaxt-i-sverige/>

Ryan, R.M. & Deci, E.L. 2000, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, 55(1), pp. 68-78.

Schneider, J. K., Dowling, & M., Raghuram, S. (2007). Empowerment as a success factor in start-up companies. *Review Of Managerial Science*, 1(2), 167-184.

Slayer, R. (1990). How I Learned to Let My Workers Lead. *Harvard Business Review*, 68(6), pp. 66-83.

Spence, G. B., & Oades, L. G. (2011). Coaching with self-determination theory in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. *International Journal of Evidence-Based Coaching and Mentoring*, 9(2), pp. 37-55.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and Work Behavior* (Femte upplagan). New York: McGraw-Hill.

Stone, D. N., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34(3), pp. 75.

Vallerand, R. J., & Bissonnette, R. (1992) Intrinsic, Extrinsic and Amotivational Styles as Predictors of Behaviors: A Prospective Study. *Journal of Personality*, 60(3), pp. 599-620.

Vansteenkiste, M. och E.L. Deci (2003). Competitively contingent rewards and intrinsic motivation: Can losers remain motivated? *Motivation and emotion*, 27(4), pp. 273-299.

Vetenskapsrådet (2017). God forskningssed (978-91-7307-352-3). Hämtad 2018-12-20 från: <https://www.vr.se/analys-och-uppdrag/vi-analyserar-och-utvarderar/alla-publikationer/publikationer/2017-08-29-god-forskningssed.html>

Weinstein, M. & Ryan, R. M. (2011). A Self-determination Theory Approach to Understanding Stress Incursion and Responses. *Stress And Health*, 27(1). pp. 4-17.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods*, (Fjärde upplagan). London: Sage.

Bilaga 1- Intervjufrågor

Inledande frågor

Vad heter företaget och var finns verksamheten?

Vad har du för tjänst och vad innebär den? Vad gör ert företag?

Hur många anställda har ni?

Hur länge har du varit anställd och har du haft samma position hela tiden?

Motivation

Vad är motivation enligt dig?

Hur kan man skapa motivation? Kommer motivationen inifrån eller utifrån?

Hur får man de anställda att prestera på topp?

Vad är anledningen till att folk inte är motiverade? Finns det något du kan göra för att motivera sig?

Kan man se motivation? På vilket sätt visas det eller inte?

Autonomi

Föredrar du att vara kontrollerad eller jobba självständigt? varför?

Hur genomför du dina uppgifter? finns det några möjligheter att påverka innehållet?

Hur tror du självständigt arbete kan påverka din motivation?

Har du haft möjligheten att påverka din arbetssituation ?

Samhörighet

Arbeta i grupp eller självständigt? Varför tycker du så?

Hur motiverar man varandra på ert företag? Finns det något som utmärker sig?

Vad har ni för relation till de övriga arbetarna?

Finns det något du ser som viktigt när det handlar om att jobba med andra?

Kompetens

Hur ser du på kunskap? Har du någon speciell utbildning för att vara anställd här?

Vad har du för framtida mål med att jobba på startup?

Att växa snabbt i sin roll (möjligheten till befordran)

Har man möjligheten att utvecklas snabbt i ditt arbete?

Vad har du för framtidsmål när det gäller arbete?

Varför började du jobba här? Finns det framtida möjligheter för det att växa i din arbetsroll och på vilket sätt?

Avslut

Är det något mer som ni tycker är relevant?