



# LUNDS UNIVERSITET

Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Företagsekonomi: Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT19

## Jobbosäkerhet – Negativ ton eller motivation?

*En kvalitativ fallstudie baserad på anställdas upplevelser av jobbosäkerhet i en  
uppstartsverksamhet*

### **Författare**

Medin, Leonard

Wattengaard, Lucas

Öhlin, Rebecca

### **Handledning:**

Sörgärde, Nadja

## Förord

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår fenomenala handledare för den hängivenhet och pedagogik som hon visat under genomförandet av studien. Hennes driv bör inte underskattas för studiens värde. Utan hennes inspirerande vägledning hade slutförandet av uppsatsen inte nått upp till den nivå den slutligen hamnade på. Tack, Nadja Sörgärde!

Vi vill även rikta ett stort tack till de respondenter som tog sin tid att bli intervjuade. Deras tillmötesgående inställning och engagemang försåg oss med mycket insiktsfulla intervjuer. Vidare till den uppstartsverksamhet som studerats vill vi också önska ett stort lycka till med framtida utmaningar och företaganden.

Slutligen riktas ett tack till de opponenter som givit oss användbar feedback och nya infallsvinklar under processens gång.

Att genomföra denna studie har både varit utmanande och en lärorik erfarenhet. Vi hoppas att läsaren finner studien betydande!

Trevlig läsning önskar,

*Leonard Medin, Lucas Wattengaard och Rebecca Öhlin*

2020-01-14

# Sammanfattning

- Examensarbetets titel:** Jobbosäkerhet - Negativ ton eller motivation? - En kvalitativ fallstudie baserad på anställdas upplevelser av jobbosäkerhet i en uppstartsverksamhet
- Seminariedatum:** 17 januari 2020
- Ämne/Kurs:** FEKH49 - Företagsekonomi: Examensarbete i organisation, 15 HP
- Författare:** Leonard Medin, Lucas Wattengaard och Rebecca Öhlin
- Handledare:** Nadja Sörgärde
- Fem nyckelord:** Jobbosäkerhet, Motivation, Uppstartsverksamhet, Förväntningar, Maslows behovspyramid
- Syfte:** Syftet med denna studie är att få en mer nyanserad och fördjupad förståelse om sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation. Detta för att på en mer utförlig nivå förstå vilken roll jobbosäkerhet har för anställda i uppstartsverksamheter och undersöka om det är möjligt att ifrågasätta traditionella logiker om säkerhetens roll i organisationer.
- Metod:** För att uppnå syftet med studien samt besvara dess frågeställning har en kvalitativ fallstudie med semi-strukturerade intervjuer genomförts. Studien har en socialkonstruktionistisk utgångspunkt, där ett abduktivt arbetsätt tillämpats.
- Teoretiskt perspektiv:** Vrooms Expectancy theory kommer att utgöra studiens teoretiska perspektiv. Den syftar till att användas som verktyg för att tolka det empiriska materialet genom att understryka vikten av att matcha förväntningar med verklighet för att uppnå motivation.
- Empiri:** Empirin är uppdelad i tre delar vilka syftar till att åskådliggöra de huvudsakliga mönster som besvarar studiens frågeställning och benämns följande: *Jobbosäkerhet som en obetydande faktor*, *Jobbosäkerhet som en direkt drivkraft* och *Jobbosäkerhet som frihetsskapande kring arbetsuppgifter*.
- Slutsats:** Med stöd i vår empiriska analys kan vi utläsa att anställda upplever jobbosäkerhet från tre olika perspektiv. Gemensamt för samtliga perspektiv är att de anställda, direkt- eller indirekt, motiveras till att arbeta hårt i uppstartsverksamheten.

# Abstract

- Title:** Job Insecurity - Negative tone or motivation? - A qualitative case study of how employees in a start-up company experience job insecurity
- Seminar date:** 17th of January 2020
- Course:** FEKH49 – Business Administration: Bachelor’s degree Project in Organization Undergraduate, 15 credits
- Authors:** Leonard Medin, Lucas Wattengaard and Rebecca Öhlin
- Advisor:** Nadja Sörgärde
- Key words:** Job insecurity, Motivation, Start-up, Expectations, Maslow’s Hierarchy of Needs
- Purpose:** The aim of this study is to present a more nuanced understanding of the interplay between job insecurity and motivation. This is done in order to understand the specific role of job insecurity for employees in start-ups and to examine whether it is possible to question traditional logics about the role of security in organizations.
- Methodology:** In order to fulfill the study’s purpose and to answer its research question a qualitative case study with semi-structured interviews has been made. The study has a social constructionist perspective where an abductive approach has been applied.
- Theoretical perspective:** Vroom’s Expectancy theory constitutes the theoretical perspective in our study. It is used as a tool to interpret the empirical analysis and it stresses the importance of matching expectations with reality in order to achieve motivation.
- Empirical foundation:** The empirical analysis is divided into three headings which aim to illustrate the main patterns found in the material and to answer the research question, these are: *Job insecurity as an irrelevant factor*, *Job insecurity as a direct incentive* and *Job insecurity as a freedom around work tasks*.
- Conclusion:** Based on our empirical analysis, we have identified that employees view job insecurity from three different perspectives. Common to all perspectives is that the employees, direct or indirect, are motivated to work hard in the start-up business.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering	3
1.3 Syfte & frågeställning	5
1.4 Studieobjekt	5
<b>2. Teori</b>	<b>8</b>
2.1 Litteraturgenomgång	8
2.1.1 <i>Motivation</i>	8
2.1.2 <i>Inre-, yttre- och interaktiv motivation</i>	9
2.1.3 <i>Maslows behovspyramid</i>	10
2.1.4 <i>Herzbergs tvåfaktorteori</i>	12
2.1.5 <i>Jobbosäkerhet och motivation</i>	13
2.2 Teoretiskt perspektiv	16
2.2.1 <i>Vrooms Expectancy theory</i>	16
<b>3. Metod</b>	<b>18</b>
3.1 Vetenskaplig utgångspunkt	18
3.1.1 <i>Ontologisk ansats</i>	18
3.1.2 <i>Epistemologiskt förhållningssätt</i>	18
3.1.3 <i>Forskningsdesign – Kvalitativ metodologi</i>	19
3.1.4 <i>Abduktivt arbetssätt</i>	20
3.2 Empiriinsamling	21
3.2.1 <i>Intervjuernas utformning</i>	21
3.2.2 <i>Urval</i>	23
3.3 Analysprocess	24
3.3.1 <i>Sortering</i>	24
3.3.2 <i>Reducering</i>	24
3.3.3 <i>Argumentation</i>	25
3.4 Kvalitetsbedömning	26

3.4.1	<i>Trovärdighet</i>	26
<b>4.</b>	<b>Empirisk analys</b>	<b>28</b>
4.1	Jobbosäkerhet som en obetydande faktor	28
4.1.1	<i>Anställdas positiva grundinställning</i>	28
4.1.2	<i>Verkligheten möter förväntningar</i>	33
4.2	Jobbosäkerhet som en direkt drivkraft	36
4.3	Jobbosäkerhet som frihetsskapande kring arbetsuppgifter	41
<b>5.</b>	<b>Diskussion</b>	<b>48</b>
5.1	Anställdas upplevelser av jobbosäkerhet på Transporta	48
5.2	Entreprenörsrelaterad motivation	50
5.3	Jobbosäkerhet som en direkt drivkraft	51
5.4	Jobbosäkerhet som en nyckel till självförverkligande	52
<b>6.</b>	<b>Slutsats</b>	<b>56</b>
<b>7.</b>	<b>Referenser</b>	<b>59</b>

# 1. Inledning

Denna studie syftar till att behandla osäkerhet i relation till motivation. Studien kommer på ett djupare plan undersöka anställdas syn på fenomenet jobbosäkerhet i en komplex verksamhetsmiljö. Detta i syfte att förstå hur jobbosäkerhet kan upplevas för att därefter studera vilka motiv som kan ligga till grund för anställdas val till att utsätta sig för en verksamhetskontext präglad av osäkerhet.

## 1.1 Bakgrund

Till följd av dagens globalisering och en arbetsmarknad i konstant förändring uppstår enligt Wyrwa (2019) en osäkerhet kring att skaffa och behålla sin anställning. Osäkerhet kan definieras på många olika sätt beroende på i vilket sammanhang forskare redogör för det. Watson (2006) beskriver generellt att osäkerhet är någonting som finns när uppfattningen av en framtida situation präglas av oklarhet och således skapar utrymme för att tolka situationen på olika sätt. En mer specifik typ av osäkerhet är jobbosäkerhet, vilken är central i denna studie.

Under de senaste årtiondena har anställda världen över i allt större utsträckning exponerats för jobbosäkerhet (Shin, Hur, Moon & Lee, 2019; Senol, 2011). Jobbosäkerhet är ett subjektivt fenomen, det vill säga att det baseras på personers uppfattningar av situationer och innebär enligt De Witte (1999) ”an overall concern about the continued existence of the job in the future”. Wyrwa (2019) och Shin et al. (2019) bygger vidare på den definition vi valt att använda i studien då de menar att jobbosäkerhet gäller oron kring den upplevda risken att bli av med jobbet. Utöver Wyrwas definition av begreppet kommer definitionen i studien innefatta Mitchell och Moudgills (1976) resonemang i vilket de redogör för jobbosäkerhet som en oklarhet kring sina arbetsuppgifter.

Med anledning av jobbosäkerhetens mångtydighet följer vår studies definition av jobbosäkerhet begreppen ovan och lyder enligt följande: Jobbosäkerhet är ett subjektivt fenomen och grundas i en oro gällande fortlevnaden av det jobb man har. Med andra ord, risken att bli av med sitt jobb och oron relaterad till denna risk. Slutligen ingår också tvetydigheten kring vilka en individs arbetsuppgifter och ansvarsområden är inom ramen för vår definition. Sammantaget ger denna definition en lämplig omfattning av fenomenet i relation till vårt valda studieområde.

Det är oundvikligt att belysa jobbosäkerhetens betydelse utan att beröra säkerhetens. Säkerhet tas upp av Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011) som essentiell för motivation. Motivation i sin tur sägs vara en grundläggande faktor för att kunna driva framgångsrika organisationer, vilket gör att verksamheter ständigt försöker att hantera den på bästa sätt menar Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011). Bénabou och Tirole (2003) hävdar att den inre motivationen är av extra stor vikt för att på lång sikt bibehålla anställdas driv inom organisationen. Äldre motivationsstudier har oftast, enligt Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011), en mer generell utgångspunkt, det vill säga att de vanligtvis utgår från traditionella organisationskontexter. Detta är således organisationer som inte utsätts för jobbosäkerhet i samma utsträckning som mer moderna typer av organisationer.

Maslows behovspyramid är ett exempel på en teori som frekvent lyfts i samband med säkerhet och dess betydelse för motivation menar Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011). Vidare beskriver de hur Maslows behovspyramid bygger på logiken att det finns olika behovsnivåer som steg för steg måste uppfyllas, nedifrån och upp, för att kunna uppnå motivation. Ett av de mest grundläggande stegen i Maslows pyramid är säkerhetsbehovet. Säkerhetens betydelse i denna kontext exemplifieras av Mitchell och Moudgill (1976) som menar att ju mer säkert och förutsägbart en individs jobb är när det kommer till dess position och arbetsuppgifter, desto mer är Maslows beskrivna säkerhetsnivå uppfylld. Detta sätt att beskriva säkerhetssteget i Maslows behovspyramid faller inom ramen för hur vi väljer att definiera jobbosäkerhet i studien.

I takt med att arbetsmarknaden förändras framkommer mindre traditionella verksamhetskontexter med andra förutsättningar. Ett exempel på en sådan verksamhet, där säkerhet inte är lika självklart som i traditionella verksamheter, är start-ups, med andra ord uppstartsverksamheter. Detta är verksamheter som enligt Zaech och Baldegger (2017) urskiljer sig från mängden genom att karaktäriseras av hög risk för misslyckande, stor komplexitet och osäkerhet. Vidare beskriver de uppstartsverksamheten som löst strukturerad, utan en särskilt tydlig hierarki och i ett stadium utan lönsamhet för att vara självförsörjande. Förutsättningar i en uppstartsverksamhet går emot det som i äldre motivationsteori anses vara grundläggande för att uppnå motivation i en organisation, då jobbosäkerhet inte är en garanti. Detta väcker funderingar kring hur motivation fungerar i en sådan osäker miljö samt motiven bakom anställdas drivkrafter till att arbeta i den när det finns tryggare verksamhetsalternativ.



Uppstartsverksamhetens kontext motsätter sig således den centrala roll säkerhet sägs ha för anställdas motivation. Vidare menar Tu, Long, Wang, och Jiang (2019) att en individs attityd till en osäker miljö påverkar deras motivation, vilket Fudge och Schlacter (1999) även påpekar genom att beskriva den påverkan som uppfattningar av en miljö har på motivationen. Ett resonemang som även går i linje med den subjektiva utgångspunkt vår definition av jobbosäkerhet har, där stort fokus ligger på hur anställda upplever en situation. Som följd av att motivation redogörs som grundläggande för samtliga organisationer och att motivation ofta grundas i individers uppfattningar och attityder, samtidigt som exponering av jobbosäkerhet ökar, tycks det finnas ett aktuellt intresse att studera ämnet vidare. Med en fördjupad förståelse om hur anställda i en uppstartsverksamhet ser på jobbosäkerhet och hur det synsätt samspelar med motivation, kan medarbetare på sikt hanteras på ett mer effektivt sätt för att maximera deras motivation och utnyttja deras fulla kapacitet. Med ovannämnda i beaktning blir det således av intresse att undersöka hur anställda i en uppstartsverksamhet upplever jobbosäkerhet.

## 1.2 Problematisering

Motivationsstudier i befintlig litteratur tenderar som nämnt att ha en generell utgångspunkt och således baseras på traditionella organisationskontexter vilket både Maslows behovspyramid och Herzbergs tvåfaktorteori, som båda kommer behandlas i studiens teoriavsnitt, exemplifierar (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). I dessa teorier beaktas begreppet säkerhet som en grundläggande faktor, vilken individen ser som essentiell för att kunna fokusera och vara driven till att uppnå andra behov. Av denna anledning blir osäkerhet följaktligen något som generellt uppfattas som negativt och något man som individ i så stor utsträckning som möjligt vill eliminera (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011).

När en verksamhet kategoriseras som ett start-up är osäkerhet en faktor som ofta tas stor hänsyn till, då forskare menar att den är väldigt påtaglig i den typen av kontext (Zaech & Baldegger, 2017). Som tidigare nämnt kan osäkerhet i vissa sammanhang mer specifikt exemplifieras som jobbosäkerhet. Vidare hävdar forskare som Shin et al. (2019) att det finns en korrelation mellan jobbosäkerhet och inre motivation. Där argumenterar de för att ju större jobbosäkerheten är desto mindre blir den inre motivationen hos de anställda, vilket i sin tur påverkar arbetsprestationen negativt. Tu et. al (2019) bygger vidare på detta resonemang och lyfter att jobbosäkerhet i alla dess former också ger en högre stressnivå och mindre motivation, i form av en sämre attityd och engagemang till sitt jobb. Vidare utvecklar Darvishmotevali, Arasli och

Kilic (2015) resonemanget genom att beskriva att jobbosäkerhet har en tydligt negativ effekt på arbetsprestationen, och menar att den inre motivationen då blir central för att reducera de negativa effekter som jobbosäkerhet har på en individs arbetsprestation.

Det som emellertid sällan lyfts i litteraturen är huruvida jobbosäkerhet i sig kan bidra till en ökad inre motivation på något sätt, vilket hade kunnat bidra med fördjupad förståelse i ämnet. Dessutom menar Van Gelderen, Thurik och Bosma (2006) att det i dagsläget finns väldigt begränsad forskning om motivation specifikt i kontexten start-up, vilket blir problematiskt då motivation utgör en viktig del för att nå framgång i alla typer av organisationer, inklusive uppstartsverksamheter.

De sammanhang där det i befintlig litteratur görs kopplingar mellan osäkra verksamhetsmiljöer och ökad motivation är när forskare talar om entreprenörsrelaterad motivation. Detta begrepp fokuserar på individen som grundare av en organisation och hänvisas av Rajabi, Brashear-Alejandro & Chelariu (2018) till ett målorienterat synsätt riktat mot att genomföra nya satsningar, starta en verksamhet och att våga bortse från begränsningar. Van Gelderen, Thurik och Bosma (2006) förklarar vidare att entreprenörsrelaterad motivation baseras på skillnaden i förväntad möjlighet att vara anpassningsbar som självanställd, jämfört med att vara anställd av ett företag och menar att denna skillnad blir ett argument till att driva en verksamhet. Vidare beskriver de också att en motivationsfaktor kan vara att man som individ ser möjligheten att starta en verksamhet som en positiv utmaning och något som man vill klara av att genomföra (Van Gelderen, Thurik & Bosma, 2006).

Det som befintlig litteratur däremot inte behandlar i området uppstartsverksamheter är motivet för andra individer än grundaren att vilja vara anställda i en nystartad verksamhet. Detta eftersom uppstartsverksamheten kantas av osäkerhet samt att det saknas motiv, såsom att få vara självanställd, som entreprenörsrelaterad motivation menar är en drivkraft till att arbeta i en sådan miljö. Detta väcker frågan kring vad det är som driver de anställda till att utsätta sig för en arbetsmiljö där det råder osäkerhet kring om verksamheten kommer klara av att etablera sig och om man således kommer få behålla sin anställning.

Med stöd av ovan beskrivna aspekter av ämnet framgår det att jobbosäkerhet och motivationsfaktorer påvisats vara intressanta ämnen att studera. Vidare framgår det att andra forskare specifikt identifierat uppstartsverksamheter i denna kontext som relevanta att studera.

Emellertid finns det en del aspekter som ännu inte tagits i beaktning, vilka hade kunnat bidra till en djupare och värdefull förståelse i ämnet. Dessa aspekter handlar om att motivationsforskning i kontexten uppstartsverksamheter är begränsad samt kring huruvida sambandet mellan jobbosäkerhet och inre motivation alltid är negativt, eller om det också kan var omvänt. Forskning och förståelse kring detta kan därav bli användbar då jobbosäkerhet är någonting Shin et al. (2019) menar att anställda exponeras för i allt större utsträckning nuförtiden, och således blir viktigt att hantera på ett bra sätt.

### 1.3 Syfte & frågeställning

Syftet med denna studie är att få en mer nyanserad och fördjupad förståelse om sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation. Detta för att på en mer utförlig nivå förstå vilken roll jobbosäkerhet har för anställda i uppstartsverksamheter och undersöka om det är möjligt att ifrågasätta traditionella logiker om säkerhetens roll i organisationer. Följaktligen lyder studiens frågeställning:

*Hur upplever anställda i uppstartsverksamheten Transporta jobbosäkerhet på sin arbetsplats?*

### 1.4 Studieobjekt

Transporta-koncernen är en mycket stor internationell verksamhetskoncern inom kollektivtrafik. Trafikföretagen i koncernen utför tillsammans mycket stora mängder trafik, närmare bestämt över en miljard resor per år. Koncernen har en strategi att etablera sig internationellt och är utöver landet den grundades i också verksam i en rad olika länder. Transporta, som är vårt fallföretag i studien, är en paraplyorganisation för koncernens senaste nysatsning och omfattar fyra länder. Denna verksamhet grundades för ett fåtal år sedan med VD:n Martin som ensam anställd och har därefter byggts upp från grunden i ett högt tempo och är i nuläget ungefär 20 medarbetare. Transporta är en fiktiv benämning och företaget har i verkligheten ett annat namn. Även namn på anställda är påhittade för att upprätthålla anonymitet.

Paraplyorganisationens huvudkontor ligger i en stor svensk stad där teamet arbetar med anbudsarbete med mål att vinna kontrakt på kollektivtrafikmarknaden och således etablera en

operativ verksamhet. Parallellt med anbudsarbetet har några anställda i verksamheten stöttat i mobilisering av ett kontrakt som företaget vann för ett par år sedan i ett av de tre andra länderna verksamheten omfattar. Arbetet präglas i sin helhet av ett projektbaserat arbetssätt med högt tempo och osäkerhet, då verksamheten i nuläget inte är självförsörjande. Koncernen har investerat förtroende och pengar i att bygga upp denna organisation, men de kommande åren krävs det att man vinner fler anbud och successivt etablerar sig för att fortsätta få bedriva verksamheten på lång sikt. Ett start-up definieras som nämnt i bakgrunden enligt Zaech och Baldegger (2017) som ett företag vilket verkar i en komplex miljö präglad av osäkerhet, vilket stämmer överens med rådande förutsättningar för Transporta. Vidare har denna paraplyorganisation nyligen startats upp, och har under delar av denna period varit utan tydlig formell struktur internt och är ännu inte självförsörjande, vilket kombinerat stämmer överens med vad Zaech och Baldegger (2017) nämner om start-ups. Det som skiljer Transportas verksamhet från den teoretiska definitionen av start-ups är faktumet att man inte har lite finansiella resurser. Transporta har en stor koncern i ryggen som bidrar med finansiella medel. Just denna aspekt av definitionen för start-ups har vi emellertid valt att bortse från i vår studie i och med att resten av karaktärsdragen stämmer väl överens med. Vidare är studien avgränsad till att enbart utgå från den svenska delen av Transporta verksamhet.

Redan efter en pilotintervju på företaget skapade vi oss en uppfattning om att verksamheten är unik och intressant att studera. Utöver den väl passande definitionen av start-up, så finns fler faktorer som gör Transporta relevanta för oss att använda som fallföretag. En sådan faktor kan hänvisas till hur vi i studien väljer att definiera jobbosäkerhet, vilken har formulerats i bakgrunden. Definitionen tar utgångspunkt i att jobbosäkerhet är ett subjektivt fenomen och att det handlar om en oro kring fortlevnaden av det jobb man innehar, alltså risken att bli av med jobbet och oron relaterad till denna risk. Vår definition av jobbosäkerhet innefattar också tvetydighet om en individs arbetsuppgifter och vad som förväntas av en.

Denna sammantagna definitionen av jobbosäkerhet passar väl in i fallföretaget Transporta och till de anställda, som är studieobjekt i företaget, då studiens analys helt kommer att utgå från anställdas uppfattningar av jobbosäkerhet. Vidare kan vi hypotetiskt anta att anställda på Transporta vid något skede funderat på hur deras anställning kommer att se ut i framtiden, som följd av att företaget befinner sig i en uppstartsfas med vetskapen om att förtroendet från moderbolaget i koncernen inte är obegränsat om goda resultat och vunna anbud uteblir. Dessutom har det under denna uppstartsperiod i viss utsträckning funnits en oklarhet om exakta

arbetsuppgifter och ansvarsområden, som följd av den dynamiska fas företaget befunnit sig i, vilket inneburit att anställda fått hjälpa till och understödja i många olika delar av arbetet. Alla dessa faktum kombinerat faller inom ramen för vår definition av begreppet jobbosäkerhet och bidrar ytterligare till att Transporta passar väl in som fallföretag för denna studien.

## 2. Teori

Teoriavsnittet kommer att inledas med en litteraturgenomgång av det fält i vilken studien kommer att utföras. Detta görs för att bistå läsaren med en bild av vad som är skrivet i ämnet, kombinerat med argumentation för de teoretiska luckor och brister vi identifierat i befintlig litteratur. Vidare förs resonemang kring varför det är av intresse att studera ämnet vidare som följd av dessa luckor och av vilken anledning just de utvalda teorierna är relevanta för denna specifika studie.

Det som tas upp i litteraturgenomgången kommer hjälpa oss att uppfylla studiens syfte och besvara frågeställningen. Den kommer att inledas med ett generellt avsnitt om motivation för att sedan i nästkommande avsnitt dela upp begreppet i inre-, yttre- och interaktiv motivation. Därefter tar de nästkommande avsnitten upp två klassiska motivationsteorier där säkerhet utgör en central del. Avsnitten inleds med Maslows behovspyramid och vidareutvecklas därefter i Herzbergs tvåfaktorteori där stort fokus vid redogörelser av teorierna kommer ligga på säkerhetsaspekten, då den är central i studien. Litteraturgenomgången avslutas med en redogörelse om vad som i befintlig litteratur är skrivet i sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation följt av en liknande del om entreprenörsrelaterad motivation.

Sista delen i teoriavsnittet kommer utgöras av en presentation av vårt teoretiska perspektiv, vilket är Vrooms Expectancy theory. Denna teori tjänar syftet att ge oss ett verktyg att utgå från när vi behandlar och analyserar vårt empiriska material, vilket vi upplever att den är lämplig för då den är väl beprövad av andra forskare (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). Med andra ord fungerar teorin som ett verktyg för att kunna förstå hur det insamlade empiriska materialet kan uppfattas och tolkas.

### 2.1 Litteraturgenomgång

#### 2.1.1 Motivation

Motivation har varken en entydig definition eller sätt att ta sig uttryck på. Ryan och Deci (2000) menar att motivation ter sig olika mellan individer, inte bara i vilken utsträckning vi som individer blir motiverade, men även de olika former av motivation som finns inför samma uppgift. Det är väsentligt att tydliggöra vad begreppet innebär och hur det traditionellt framställs då motivation som benämnt har en grundläggande roll i organisationsstudier (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). Motivationslitteraturen har utvecklats markant

sedan 1920 då den initiala Hawthorne Study uppmanade forskare att undersöka hur man kunde få anställda att arbeta på ett mer effektivt sätt (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). Motivation ökar således inte enbart förståelsen för individers beteenden utan också varför en organisation presterar som den gör.

### 2.1.2 Inre-, yttre- och interaktiv motivation

För att möjliggöra förståelse om vad motivation är och består av kan begreppet brytas ner till mindre beståndsdelar. Genom att skilja på inre- och yttre motivation har forskare kunnat undersöka var individers drivkrafter kommer ifrån. Beroende på vad anställdas motivation grundas i kommer deras agerande inför arbetsuppgifter se olika ut. Ryan & Deci (2000) menar att inre motivation syftar till den drivkraft som finns när en uppgift utförs. Det innebär att det finns ett genuint intresse och vilja till att genomföra arbetsuppgiften samt att den anställda ofta identifierar sig med arbetet. Locke och Schattke (2019) understryker resonemanget genom att definiera inre motivation som glädjen till att utföra en aktivitet utan några bakomliggande faktorer. Ryan & Deci (2000) argumenterar att det ligger i människans natur att vilja utvecklas, lära sig nya saker och bredda sin kunskap utan att någon måste pressa en till det. Individen har en strävan att växa och klara av saker för att den vill det, men dock kan dess incitament se olika ut.

Ryan & Deci (2000) menar vidare att när det kommer till yttre motivation, är det externa faktorer som är i fokus. Externa drivkrafter såsom lön, belöningar och bestraffningar, ligger till grund för individers driv att uppnå ett särskilt resultat. Denna externa drivkraft beror också på hur betydande resultatet är för den anställda att uppnå. Den anställda utför således en särskild uppgift för att det finns en extern press och inte för att det finns en intern vilja. Ryan & Deci (2000) hävdar att de flesta arbetsuppgifter som anställda utför är på grund av att yttre faktorer påverkar dem till att göra det. Kovach (1987) argumenterar däremot för hur anställda inte verkar påverkas av externa faktorer till den grad som tidigare studier påvisat och betonar istället hur anställda värderar betydelsen av inre faktorer som drivkraft till att utföra sitt arbete.

Alvesson och Svenningsson (2012) beskriver uppdelningen mellan inre- och yttre motivation ytterligare genom att addera och beskriva termen interaktiv motivation, vilken grundar sig i att individens motivation formas av den sociala omgivningen. De menar att individens motivation formas av de normer och den ömsesidighet som den sociala omgivningen kan ge, där känslan av att ge tillbaka när man som individ har fått något positivt blir väldigt framstående. Den

interaktiva motivationen adderar ytterligare en dimension i uppdelningen av motivationstyper där kultur är en framstående faktor. Detta gör begreppet värt att nämna, men då kultur inte är studiens huvudsakliga fokus kommer detta begrepp inte tas upp i större utsträckning än ovan beskrivet.

### 2.1.3 Maslows behovspyramid

Begreppet motivation är enligt redogörelsen ovan ett begrepp som forskare inom området teoretiskt delat upp i tre delar; inre, yttre och interaktiv motivation i syfte att ge en förståelse om varifrån drivkrafter kommer och på vilka grunder motivation skapas. En klassisk teori inom motivation som knyter an till resonemang om inre- och yttre motivation är Abraham Maslows behovspyramid, som i följande avsnitt kommer att beskrivas med fokus på säkerhet som en central faktor.

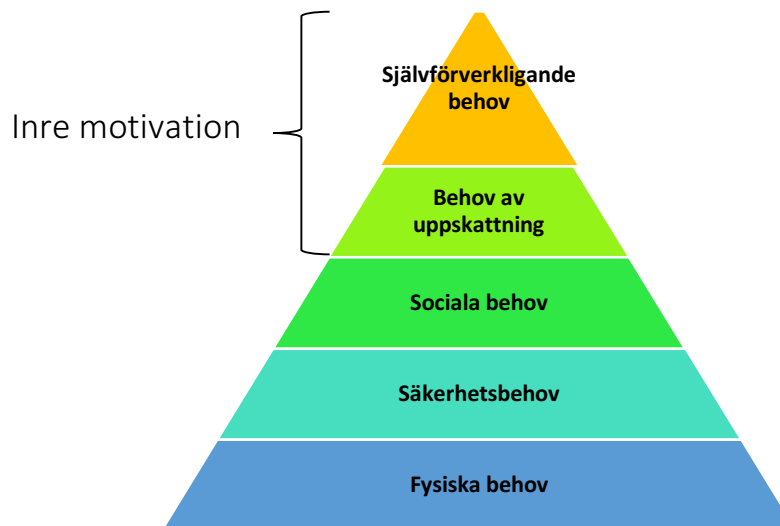
#### *Behovspyramidens uppbyggnad*

Enligt Watson (2006) har motivationsteorier som Maslows behovspyramid en väldigt generell utgångspunkt. Detta innebär att den inte explicit väljer att fokusera på en specifik verksamhetskontext utan lyfter istället generella, mer traditionella drag. Eriksson-Zetterquist, Müllern, och Styhre (2011) menar att lika essentiell som motivation och tillfredsställelse är för de anställda för att uppnå en fungerande organisation, påverkar motivationen även organisationen när det kommer till dess kultur, prestationer och i vilken utsträckning de anställda identifierar sig med företaget. Eriksson-Zetterquist, Müllern, och Styhre (2011) menar vidare att en av de mest traditionella teorierna som finns inom motivation är just Maslows behovspyramid.

Maslows teori har blivit en ikonisk symbol för forskning i organisationsbeteende och management (Watson, 2006). Pyramiden delar enligt Eriksson-Zetterquist, Müllern, och Styhre (2011) upp människors behov i fem olika kategorier; fysiska, säkerhet, sociala, status och prestige samt självförverkligande. Vidare beskriver Watson (2006) att teorin bygger på logiken att människor arbetar sig successivt uppåt i ordningen för uppfyllandet av dessa behov. En person agerar således för att tillfredsställa fysiska och säkerhetsrelaterade behov först, innan behov högre upp i pyramiden kan tillfredsställas. Toppen av pyramiden utgörs av självuppfyllelse vilket är det behov som individen i slutändan strävar mot (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). Mitchell och Moudgill (1976) definierar det behov som individens



möjlighet till att vara kreativ samt öka sin personliga utveckling, vilket Watson (2006) understryker genom att beskriva hur behovet innebär hur individen vill kunna utnyttja sin fulla potential. Det behov i behovspyramiden som däremot blir allra mest centralt för vår studie är säkerhet, vilket porträtteras som ett basalt krav för att nästa steg i pyramiden skall kunna uppfyllas med slutligt mål att skapa motivation (Watson, 2006; Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011).



Figur 1. Maslows behovspyramid (Egenkonstruerad).

### *Säkerhetsnivån i behovspyramiden*

Mitchell och Moudgill (1976) mäter och definierar säkerhetsbehovet i Maslows behovspyramid genom fem olika parametrar vilka är osäkerhet och förutsägbarhet kring sin position, tvetydighet kring vad individen förväntas göra, huruvida privatlivet påverkas negativt av jobbet och hur förändringar kan hota att göra individens förmågor oanvändbara. Med bakgrund i att Mitchell och Moudgill (1976) i sin studie med hjälp av dessa parametrar relaterar säkerhetsbehovet som Maslow belyser till en individs anställning blir detta lämpligt i vår studie. Med stöd av Mitchell och Moudgills (1976) resonemang kan således den säkerhet som Maslow beskriver tolkas som jobbsäkerhet på det sätt vi definierar det, och även liknas med de karaktärsdrag för osäkerhet som beskrivs existera i uppstartsverksamheter (Zaech & Baldegger, 2017). Exempelvis kan vi tolka och utläsa från parametrarna att ju mer säker och förutsägbar individens arbete är gällande dess position och arbetsuppgifter, desto mer är Maslows beskrivna säkerhetsbehov uppfyllt (Mitchell & Moudgill, 1976).

Att jobbsäkerhet är en central del av säkerhetsnivån i behovspyramiden stärks ytterligare av Baslevent och Kirmanoglu (2013). De har undersökt vad som påverkar individen att söka ett jobb relaterat till en behovshierarki och deras resultat visade att jobbsäkerhet är det som individen prioriterar främst när förutsättningar i en anställning utvärderas. De Witte (1999) definierar som tidigare nämnt begreppet jobbosäkerhet som en individs generella oro inför fortlevnaden av det jobbet man innehar, vilket också ingår i vår definition av begreppet. I denna kontext innebär det således att det är av stor vikt för individen att positionen den innehar eller ställs inför är stabil och inte riskerar att försvinna inom en överskådlig framtid.

Gemensamt för befintliga studier som tar upp säkerhet i relation till motivation, är att de generellt talar om säkerhet i negativ bemärkelse, det vill säga att jobbosäkerhet inte kan skapa någonting positivt utan enbart är en förutsättning för att något negativt inte skall uppstå. Vidare har teorin en generell utgångspunkt, det vill säga att den i största allmänhet syftar till att beskriva hur motivation fungerar, utan att ta hänsyn till någon specifik kontext eller organisationstyp. Med denna utgångspunkt ser vi att det tillkommer brister, som exempelvis att motivation i en uppstartsverksamhet inte kan förklaras på ett tydligt sätt genom behovspyramidens uppbyggnad och logik eftersom osäkerhet i denna kontext är ett faktum. I befintlig litteratur framgår således inte huruvida man i andra kontexter än de generella, kan nå motivation utan att samtliga steg i pyramiden är uppfyllda.

#### 2.1.4 Herzbergs tvåfaktorteori

Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011) beskriver hur Maslows behovspyramid utvecklades vidare av Herzberg i en tvåfaktorsteori, där säkerhet också utgör en viktig del och nämns i negativ bemärkelse. Gemensamt med Maslow är att även denna särskiljer inre motivation från yttre och där säkerhet framhålls som centralt i syfte att inge motivation. En kritik mot denna teori är förenklingen av att ett enda behov förklarar ett beteende, när det egentligen finns fler behov som spelar in till besluten en individen tar (Alvesson & Svenningsson, 2012).

Enligt Hur (2018) presenterar Herzbergs tvåfaktorteori från 1966 en uppdelning av tillfredsställelse och otillfredsställelse med argumentet att dessa två syftar till olika saker. Hur (2018) påstår att de inte är varandras motsatser utan att dessa istället hittas för respektive begrepp genom att sätta ordet "ingen" framför dem. Han menar således "ingen tillfredsställelse" respektive "ingen otillfredsställelse" och att de två begreppen därmed är någonting individen

har eller inte har. Hur (2018) samt Alvesson och Svenningsson (2012) förklarar vidare att Herzberg gör en uppdelning av faktorerna som påverkar tillfredsställelsen samt otillfredsställelsen genom att ge dem benämningen motivationsfaktorer respektive hygienfaktorer. Vidare förklaras att en kritik mot Herzbergs teori är att individens uppfattning om exakt vilka områden som tillhör vilken kategori inte tas i beaktning (Hur, 2018).

Vid en jämförelse med Maslows behovspyramid kan hygienfaktorerna hänvisas till de lägre behoven i pyramiden, vilket exempelvis innefattar säkerhet, medan motivationsfaktorerna uppfyller de högre behoven som självförverkligande (Alvesson & Svenningsson, 2012). De högre behoven kan även liknas vid inre motivation (Hur, 2018). Andra hygienfaktorer som Herzberg tar upp är företagspolicy, lön och arbetsmiljö. Precis som faktorn säkerhet, som tidigare nämnt inkluderar jobbsäkerhet, kan dessa andra faktorer enligt teorin inte skapa tillfredsställelse utan försäkras enbart att individen inte upplever otillfredsställelse. Däremot menar Herzberg att motivationsfaktorer såsom att få ta ansvar, bli uppmärksammas för sitt arbete samt arbetets utformning har en inverkan på tillfredsställelsen (Brenner, Carmack & Weinstein, 1971). Något som det däremot tas mindre hänsyn till i befintlig litteratur om Maslow och Herzbergs teorier är huruvida det är möjligt att i verksamhetskontexter präglade av andra förutsättningar än de traditionella, bortse från en eller flera hygienfaktorer eller steg i pyramiden och ändå uppleva motivation. De funna bristerna från teoriernas logik hade således kunnat bidra med förståelse om vad motivation grundar sig i hos anställda i olika verksamhetskontexter.

### 2.1.5 Jobbosäkerhet och motivation

Jobbosäkerhet är någonting som ökar världen över och är något anställda exponerats för i allt större utsträckning de senaste årtiondena (Shin et al., 2019; Senol, 2011). Detta rådande faktum bidrar till ökad relevans för ämnet och studien. Jobbosäkerhet handlar som tidigare nämnt i denna studie, om en generell oro gällande framtida fortlevnad av en arbetsposition (De Witte, 1999; Wyrwa, 2019), men också osäkerhet kring de arbetsuppgifter individen ställs inför (Mitchell & Moudgill, 1976). Det finns många forskare som argumenterat för att jobbosäkerhet och motivation är nära sammankopplat och att det finns ett tydligt samband dem emellan. Senol (2011) är en av forskarna som tar upp detta samband genom att beskriva jobbsäkerhet som en av de viktigaste motivationsfaktorerna för anställda. Vidare menar Senol (2011) att den anställdas tro om att inte bli av med sitt arbete, och således vara anställd i organisationen, lägger grunden för motivation.

Det finns studier som visar att jobbosäkerhet under vissa omständigheter kan leda till ökad ansträngning i arbetet. Detta är någonting som Greenhalgh och Rosenblatt (1984) menar, genom att beskriva att anställda som känner sig osäkra och hotade gällande sina jobb kan förväntas arbeta hårdare för att säkra sina positioner i organisationen. Således tyder denna studie att jobbosäkerhet mer eller mindre tvingar anställda till att arbeta hårt, vilket nödvändigtvis inte behöver ha någonting med motivation att göra.

Sambandet mellan jobbosäkerhet, motivation och arbetsprestation tas i befintlig litteratur oftast upp som någonting negativt. Darvishmotevali, Arasli och Kilic (2015) är några som argumenterar för detta genom att beskriva jobbosäkerhetens negativa inverkan på arbetsprestationen. Vidare menar de således att den inre motivationen blir central i syfte att reducera de negativa effekter som jobbosäkerheten har på individens arbetsprestation. Det som däremot inte lyfts av Darvishmotevali, Arasli och Kilic (2015) är huruvida jobbosäkerheten kan ha någon effekt på den inre motivationen. Att jobbosäkerhet har ett negativt samband med motivation vidareutvecklas av Hui och Lee (2000) då de menar att jobbosäkerhet påverkar engagemang och jobbtillfredsställelse på ett negativt sätt. Enligt Hui och Lee (2000) är jobbtillfredsställelse ett bredare begrepp än inre motivation, men beskriver att båda representerar en persons känslöstämning för jobbet och att den negativa relationen till jobbosäkerhet således kan gälla för båda begreppen.

Negativ korrelation mellan jobbosäkerhet och inre motivation är någonting som påvisats och specificerats av Shin et al. (2019). De hävdar att ju större jobbosäkerheten är, desto mindre blir den inre motivationen hos de anställda. Vidare hävdar Shin et al. (2019) att den reducerade inre motivationen i sin tur påverkar arbetsprestationen negativt. Vissa forskare hävdar att osäkerhet under vissa omständigheter kan leda till hårt arbete med anledning att individen vill säkra sin framtida position i en organisation. Då ligger stort fokus på att osäkerhet och hot ligger till grund för hårt arbete och inte motivation. Sambandet mellan jobbosäkerhet, motivation och arbetsprestation tas däremot oftast upp i negativ bemärkelse i befintlig litteratur, då forskare bland annat påvisat att jobbosäkerhet reducerar den inre motivationen. Det som ges mindre uppmärksamhet i litteratur är huruvida jobbosäkerhet kan öka inre motivation. En sådan undersökning hade kunnat bidra till en fördjupad förståelse av relationen mellan jobbosäkerhet och motivation, mer precist den roll jobbosäkerhet har för anställda.

Den begränsade forskning som behandlar jobbosäkerhet i positiv bemärkelse berör entreprenörsrelaterad motivation, vilket diskuteras av Rajabi, Brashear-Alejandro och Chelariu

(2018) samt Van Gelderen, Thurik och Bosman (2006). Precis som i vår fallstudie undersöks entreprenörsrelaterad motivation inom kontexten start-ups, men skillnaden är att författarna valt att undersöka grundarna av uppstartsverksamheterna snarare än de anställda, vilka vi istället fokuserar på. Van Gelderen, Thurik och Bosman (2006) beskriver entreprenörsrelaterad motivation som en upplevd förväntad skillnad hos individen kring möjligheten att vara mer anpassningsbar som självanställd, jämfört med att vara anställd på företag. Denna möjlighet, som grundaren av en uppstartsverksamhet får, menar författarna är ett argument till individen att vilja starta och driva en verksamhet trots kontextens risker. Ytterligare motivationsfaktorer menar Van Gelderen, Thurik och Bosman (2006) kan vara att individen ser en positiv utmaning i att starta en verksamhet. Detta resonemang går i linje med Rajabi, Brashear-Alejandro och Chelariu (2018), som hänvisar motivationsfaktorerna inom entreprenörsrelaterad motivation till att våga genomföra nya satsningar, vara kreativ samt bortse från begränsningar och därmed uppleva kontexten som inspirerande. Huruvida dessa motivationsfaktorer är applicerbara även på de anställda i en uppstartsverksamhet är ett frågetecken, vilket vår studie skulle kunna bidra till att svara på.

## 2.2 Teoretiskt perspektiv

Vårt teoretiska perspektiv ämnar bidra med förståelse till och underlätta analys av de åsikter och uttalanden som de intervjuade individerna uttrycker i studiens empiriska material. Den valda teorin blir ett verktyg som på olika sätt hjälper oss att tolka det empiriska materialet. Det teoretiska perspektivet syftar således inte till att stå som svar till allt som redogörs i analysen, utan till att underlätta tolkning och förståelse för det vi samlat in. Det teoretiska perspektivet utgörs enbart av en teori för att analysen inte skall bli alltför bred och komplex. Med stöd i detta resonemang har därför Vrooms Expectancy theory valts ut till att huvudsakligen utgöra det teoretiska perspektivet och kommer beroende på analysens delar framställas och användas på lite olika sätt.

### 2.2.1 Vrooms Expectancy theory

Vrooms Expectancy theory baseras på individers uppfattningar av miljön och förväntningarna de formar beroende på dessa uppfattningar (Fudge & Schlacter, 1999). Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011) beskriver hur Vroom argumenterar för att förväntningar och motivation har en direkt, positiv korrelation med varandra, det vill säga att ju bättre verkligheten och förväntningarna matchar varandra desto större är motivationen. Walk, Handy och Schinnenburg (2013) beskriver vidare att när förväntningarna och det upplevda arbetet inte överensstämmer, influerar det individens motivation negativt. Vidare argumenterar Lloyd och Mertens (2018) för att förväntningar kopplat till teorin baseras på individens tro till att dennes arbetsinsats kommer leda till ett specifikt resultat och att motivationen kommer öka när dessa komponenter matchar. Lloyd & Mertens (2018) argumenterar också för att de belöningar som individen känner att resultatet leder till, bör tas i beaktning när man tittar på uppbyggda förväntningar av arbetsinsats kontra det upplevda resultatet. Detta i sin tur gör det aktuellt att diskutera inre och yttre drivkrafter, eftersom att individer kan drivas av olika saker. Enligt Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011) kritiseras Vrooms Expectancy theory ofta för att den inte hjälper managers att motivera sina anställda, vilket beror på att teorin utgår från hur individerna själva resonerar kring sina arbetsinsatser.

Som följd av att forskare beskriver att Vrooms Expectancy theory handlar om att motivation ökar ju bättre verkligheten stämmer överens med förväntningar om densamma, lämpar sig denna teori till vår studie. Ovan beskrivning passar väl in i studiens empiriska analys då vi syftar till att tolka anställdas upplevelser av jobbosäkerhet. Således kan förståelsen om att

matchning av förväntningar och verklighet är väsentligt utgöra en central del i tolkning av materialet.

I en uppstartsverksamhet, likt den på Transporta, ser förutsättningar annorlunda ut i jämförelse med traditionella organisationer. Som följd av ett sådant faktum menar Zaech och Baldegger (2017) att förväntningar i uppstartsverksamheter kan se annorlunda ut jämfört med andra organisationer. I syfte att tydligt tolka detta menar vi att Vrooms Expectancy theory kan ge oss ett lämpligt perspektiv. I kontexten Transporta blir det av extra stor vikt att matcha anställdas förväntningar av verksamheten med den upplevda verkligheten, för att undvika missuppfattningar. Enligt resonemang om Vrooms Expectancy theory står verksamheter följaktligen på en bra grund för att ha motiverad personal om noggrannhet görs i detta arbete.

Som nämnt baseras Vrooms Expectancy theory enligt Fudge och Schlacter (1999) på personers uppfattning av en viss miljö och att det är dessa uppfattningar som ligger till grund för de förväntningarna individen målar upp. Då vår studie utgår från de anställdas upplevelser av den miljö de befinner sig i, utgör detta ytterligare ett argument till varför teorin passar vårt studieobjekt och i sin tur den empiriska analysen. Slutligen menar Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styrhe (2011) att Expectancy theory är en väl beprövad teori, vilket motiverar valet av den som studiens teoretiska perspektiv.

## 3. Metod

Det här avsnittet beskriver det tillvägagångssätt som gjorts vid upprättandet och genomförandet av studien i syfte att ge läsaren en inblick i den process och de utgångspunkter som valts. Avsnittet består av fyra olika huvudområden vilka är vetenskaplig utgångspunkt, empiriinsamling, analysprocess och kvalitetsbedömning. Den vetenskapliga utgångspunkten berör de initiala ställningstaganden som fastställts vid upprättandet av studien, empiriinsamlingen beskriver tillvägagångssättet av hur empirin samlats in och analysprocessen förklarar hur det empiriska materialet sorterats och reducerats. Avslutningsvis i kvalitetsbedömningen förs en argumentation kring studiens trovärdighet.

### 3.1 Vetenskaplig utgångspunkt

#### 3.1.1 Ontologisk ansats

Vår ontologiska ansats tar utgångspunkt i att sociala entiteters uppfattningar ska betraktas som sociala konstruktioner, vilka baseras på deras tolkningar och handlingar av det som observerats (Bryman & Bell, 2017). Således syftar den ontologiska ansatsen inte till att presentera verkligheten, utan istället upplevelser av den. Denna typ av ontologi kallas för socialkonstruktionism och vi är av uppfattningen att den är mest lämplig för fallstudien, då vi ämnar undersöka individers uppfattningar av en företeelse.

Vi upplever antalet intervjuade som för få för att kunna anta någon generell slutsats kring hur verkligheten ter sig. Med andra ord följer vi Bryman och Bells (2017) ståndpunkt om socialkonstruktionism som innebär att de situationer, företeelser och entiteter som skapas är socialt konstruerade och har inte funnits initialt eller står fast. Det är således något som skapas och förändras av sociala aktörer, vilket vi menar blir en lämplig ståndpunkt när våra intervjuer är kvalitativa, med andra ord när respondenterna explicit får beskriva sina upplevelser baserat på öppna frågor.

#### 3.1.2 Epistemologiskt förhållningssätt

I vår undersökning blir den tolkningsbaserade epistemologin som Bryman och Bell (2017) beskriver central eftersom vi ämnar fånga den subjektiva uppfattningen av en situation, snarare än att argumentera för hur den faktiskt är. Det syftet går i linje med Bryman och Bells (2017) beskrivning av den tolkningsbaserade kategorin som talar om att världen uppfattas och tolkas



på skilda sätt av olika individer. I vår fallstudie syftar den subjektiva uppfattningen till de anställda i Transportas upplevelse av jobbosäkerhet och hur den relateras till motivation. Vidare tar vi i beaktning att det inte enbart är hur studieobjekten upplever olika situationer, utan att det till viss grad tolkas av oss när vi behandlar det empiriska materialet.

### 3.1.3 Forskningsdesign – Kvalitativ metodologi

Det mest lämpliga valet av forskningsmetod beror på vilket svar och bidrag man som forskare vill hitta och göra (Bryman & Bell, 2017). I vårt fall syftar studien att behandla en mindre grups upplevelser av en situation av den anledning utgick vi från Bryman och Bells (2017) exempel då dem menar att en kvalitativ undersökning med fördel kan besvara det. Detta eftersom Bryman och Bell (2017) belyser att kvalitativa studier ofta omfattar mindre grupper, vilket uppstartsverksamheten Transporta gör. Vidare utgör storleken på studien en fallstudie som tillåter oss att undersöka de personer som inkluderas i studieobjektet på ett djupare plan, vilket gör upplevelserna som beskrivs väldigt detaljrika. Valet att genomföra en fallstudie ansågs vara det bäst lämpade för det syfte som fastställts då det åsyftar att få en djupare förståelse av säkerhetens roll och mer specifikt den roll jobbosäkerhet spelar för anställda i uppstartsverksamheter.

Enligt Bryman och Bell (2017) definieras fallstudier som ett detaljerat och ingående fokus på ett enda fall i syfte att undersöka de komplexa, specifika karaktärsdrag och egenskaper som studieobjektet uppvisar. Fallstudiens definition passade väl in på den problematisering vi arbetat fram, där studiens bidrag vill ge en skarp analys och fördjupad förståelse kring anställdas upplevelser av jobbosäkerhet i en uppstartsverksamhet. Dessutom vill vi studera hur de anställdas upplevelser influerar dem i den verksamhetskontext de arbetar i.

Vi valde fortsättningsvis att genomföra semistrukturerade intervjuer när vi samlade in det empiriska materialet, vilket ska vara till stor fördel vid kvalitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2017). Vårt val inspirerades av Bryman och Bell (2017) som definierar det som en flexibel typ av intervju, där den som intervjuar har noterat specifika områden den vill ställa frågor kring, det vill säga det har utformats en så kallad intervjuguide. Under intervjutillfället kan de förberedda områdena och noterade frågor diskuteras oberoende av ordningsföljd och nya frågor kan tillkomma under intervjuernas gång (Bryman & Bell, 2017). Detta var även fallet under de intervjuer som gjordes i Transporta. Det är vidare värt att beakta att den som intervjuas har stor frihet till att formulera sina svar på sitt eget sätt, vilket är ett tydligt argument till varför

semistrukturerade intervjuer passar vår kvalitativa undersökning. Detta eftersom vi vill att det empiriska materialet ska vara i centrum, istället för att styra intervjupersonen genom frågor som är alldeles för riktade mot ett specifikt ämne. Därav uppmanade vi de intervjuade att prata fritt, genom hur våra frågor var utformade.

Kvalitativ forskning har stött på en del kritik historiskt, vilket bland annat innefattar att de funna resultaten anses svåra att återskapa eftersom det är upp till författarna att tolka och avgöra vad som är viktigt (Bryman & Bell, 2017). Det finns således en risk att andra författare genomför samma studie och tolkar det empiriska materialet på ett annat sätt som inte överensstämmer med våra tolkningar och resultat. Hur vi arbetat för att minimera denna risk behandlas senare i avsnitt om kvalitetsbedömning. Vidare påvisar Bryman och Bell (2017) att kvalitativ forskning har kritiserats för att inte kunna göra lämpliga och omfattande generaliseringar utifrån sina fynd. Denna kritik blir inte lika relevant i vår studie då vårt syfte inte är att förklara hur något är. Istället ämnar vi undersöka hur en situation kan ses och uppfattas av en specifik grupp för att kunna ge ett bidrag till hur en entitet kan upplevas, vilket gör de djupa, kvalitativa intervjuerna fördelaktiga.

#### 3.1.4 Abduktivt arbetssätt

Vår studie baseras på ett abduktivt arbetssätt till materialet som vi samlat in. Bryman och Bell (2017) förklarar att ett abduktivt angreppssätt inleds med en överraskning eller ett problem som sedan ska förklaras, vilket kan hittas när existerande teorier inte kan förklara situationen. I vårt fall är problemet att det brister i teorier som utförligt utreder varför anställda i uppstartsverksamheter är motiverade till att arbeta där, när det går emot de traditionella och säkerhetsrelaterade motivationsteorier som finns i dagsläget. Angreppssättet innebär i praktiken att den empiriska information som samlades in med hjälp av semistrukturerade intervjuer tematiserades för att sedan kunna användas och relateras till lämpliga teorier.

Eftersom vår fallstudie baseras på semistrukturerade intervjuer var det som nämnt utmanande att veta exakt vilka frågor och svar vi skulle få, vilket gjorde ett abduktivt tillvägagångssätt lämpligt för att under arbetets gång kunna anpassa val och utformning av teorier. Genom vårt val av tillvägagångssätt kunde vi låta det insamlade datamaterialet styra studien, snarare än att initialt utgå från och anpassa oss till den befintliga forskning som finns inom området vi ämnar undersöka. Att arbeta med ett abduktivt angreppssätt gav oss bättre förutsättningar att besvara vår huvudfråga eftersom problematiseringen visade att traditionella motivationsteorier, och

dess rådande samband med säkerhet brister i att förklara individers bakomliggande motiv till att arbeta i uppstartsverksamheter. En ytterligare anledning till att studiens arbetssätt är abduktivt, snarare än induktivt, baseras på de förkunskaper vi hade om befintliga teorier innan studien påbörjades. Något som även bidragit, undermedvetet och medvetet, till hur det empiriska materialet har angripits och uppfattats. Vi har således arbetat fram och tillbaka mellan teori och empiri, vilket följer definitionen av ett abduktivt angreppssätt som Bryman och Bell (2017) beskriver.

Vetenskapliga utgångspunkter	Valda utgångspunkter i studien
Ontologi	Socialkonstruktivistiskt
Epistemologi	Tolkande synsätt
Forskningsdesign	Kvalitativ metodologi
Teori- och empirigenerering	Abduktivt arbetssätt

Figur 2. Sammanfattning av vetenskapliga utgångspunkter.

## 3.2 Empiriinsamling

### 3.2.1 Intervjuernas utformning

Totalt gjordes sju intervjuer vilka alla varade under loppet av cirka 60 minuter, där längden mestadels berodde på respondenternas svar och hur många följdfrågor som ställdes. Vi frågade respondenterna om tillåtelse att både spela in och transkribera intervjuerna i syfte att kunna citera dem korrekt och lyssna på deras resonemang mer än en gång, vilket alla intervjuade accepterade och såg som positivt. Intervjuerna innehöll en kort beskrivning om varför Transporta låg i vårt intresse att studera, följt av öppna frågor kring de teman vi på förhand ville undersöka i verksamheten. Intervjufrågorna kategoriserades in i tre olika teman; *arbetskontexten*, både den sociala och organisatoriska verksamheten, *motivation* och *förändringar*. Därefter var tanken att försöka täcka de frågor som vi förberett, vilket vi dels gjorde, men varje intervju ledde också in på teman och följdfrågor som vi inte kunnat planera.

Syftet med att ställa öppna frågor var att undvika styrning av respondenternas svar och istället få ta del av deras upplevelser kring de teman vi ville undersöka, vilket Bryman och Bell (2017) betonar oavsett om studien är kvalitativ eller kvantitativ. Samtliga intervjuer genomfördes med en respondent i taget där vi som författare, deltog vid varje intervju. En av oss fick största

ansvaret att föra löpande anteckningar under intervjun, utöver den ljudinspelning som gjordes, i syfte att bättre minnas respondenternas återkommande synpunkter när det senare var tid för tolkning av det empiriska materialet.

Samtliga intervjuer hölls i den studerade verksamhetens lokaler, vilket kan ha fått de intervjuade att känna sig mer bekväma under intervjun då den utspelar sig i en bekant miljö. Å andra sidan kan arbetsmiljön påverkat deras uppriktighet i intervjun då det finns en risk att det inte känts passande att uttrycka sitt eventuella missnöje, oro eller frustration om arbetet på sin egen arbetsplats. Det finns ytterligare brister i att intervjuerna hölls på det studerade fallföretaget eftersom det fanns begränsat utrymme i lokalerna. Detta medförde att tre av sju intervjuer fick genomföras i publika rum, vilket gjorde det möjligt för resterande företagsmedlemmar att höra det som sades. Trots att övriga anställda verkade upptagna med annat kan miljön för dessa tre intervjuer påverkat respondenternas svar. Möjligheten till att kollegorna kan höra dina svar under intervjun påverkar högst troligt att man som anställd reserverar sina svar kring känsliga frågor och besparar sin fulla uppriktighet. Något som i sin tur kan ha påverkat materialet vi samlade in för vår studie. Däremot fann vi gemensamma mönster i samtliga intervjuer, vilket tyder på att de personer som intervjuats i publika rum trots allt hade jämförbara upplevelser med de som intervjuats i isolerade rum. Detta indikerar att även om risken finns att tre intervjuer varit mindre uppriktiga än de andra, har de intervjuades upplevelser nödvändigtvis inte varit särskilt reviderade då deras svar kan liknas med samtliga gjorda intervjuer.

Ett av de betydande argument till varför vi valde utföra semistrukturerade intervjuer grundas i vår initiala idé om vad som skulle undersökas i studien. Vi inspirerades av Bryman och Bell (2017) som menar att det är fördelaktigt med denna typ av intervjuer eftersom det möjliggör att konkret beröra fokusområdet, exempelvis genom att ställa följdfrågor och fritt få möjlighet att välja frågor inom intervjuens valda teman som passar intervjuens fokus bäst. Denna möjlighet hade till exempel inte givits om det redan fanns ett färdigt frågeformulär för respondenten att svara på.

Fortsättningsvis gjorde vi valet att anonymisera företaget och de individer som intervjuats i uppsatsen, i syfte att behandla dem med största möjliga konfidentialitet, vilket går i linje med Bryman och Bells (2017) konfidentialitets- och anonymitetskrav. Detta var en anonymisering som de anställda också var medvetna om innan intervjuerna påbörjades. När det kommer till anonymiseringen av företaget är argumentet att inte påverka dess varumärke på något sätt, men

också för att respondenterna skulle våga vara så ärliga som möjligt när de berättade om verksamheten.

### 3.2.2 Urval

Vi fick stor valfrihet vid valet av individer som skulle intervjuas då VD:n i verksamheten gav klartecken att vi kunde genomföra intervjuerna med vem vi ville. Detta stärker givetvis trovärdigheten i studien då fallföretaget själva inte kunde påverka vem som skulle representera dem. Därefter kunde vi fritt välja bland de tjugotal anställda som arbetar i verksamheten. Som resultat av denna valmöjlighet kunde vi intervjuar individer med skilda roller som arbetat olika lång tid på företaget och som har olika bakgrunder från tidigare arbetsliv. En bredd av skilda individer var nödvändig för vår studie då vårt valda urval grundar sig i argumentet att minimera demografisk påverkan av studiens resultat. Dock är det värt att tillägga att en betydande majoritet av de som intervjuades var män. Initialt var vår plan att fördelningen mellan män och kvinnor skulle vara något jämnare, men som följd av arbetsbelastning och sjukdom var några respondenter tvungna att exkluderas. Vi är medvetna om att detta kan stå som begränsning i vårt arbete och att en jämnare könsfördelning potentiellt hade kunnat leda till mer nyanserade, och något annorlunda svar.

Vi utförde intervjuer tills vi var av uppfattningen att de områden vi ämnat diskutera var mättade, således när få nya aspekter togs upp från de intervjuade, vilket Bryman & Bell (2017) benämner som teoretisk mättnad. Detta var en av anledningarna till varför vi valde att inte uppta uteblivna intervjuer med de respondenter som vid första tillfället fick förhinder, då vi ansåg att det empiriska materialet redan nått en tillräcklig grad av mättnad. Det är vidare värt att nämna att vi inte fått möjligheten till att intervjuar någon individ som valt att avsluta sin anställning på fallföretaget, vilket sannolikt skulle stärkt vår studie då vi skulle kunna få en fördjupad bild av de anställdas upplevelser. Till vårt försvar kan vi dock konstatera att med tanke på hur nystartad verksamheten är finns det knappt någon anställd som hunnit sluta.

Anledningen till valet av Transporta som fallföretag grundar sig främst i den verksamhetstyp som de är, vilket vi i studien definierar som en uppstartsverksamhet. Detta var en viktig egenskap och definition som vi ville att studieobjektet skulle få. Vidare var det en verksamhet där vi hade VD:n på Transporta som en initial kontaktperson, vilket vi ansåg skulle ge bra förutsättningar för att sedan få möjligheten att intervjuar de anställda. Dessa två aspekter utgjorde en viktig grund för att ge oss möjligheten att genomföra en välgrundad studie i en verksamhetskontext som väckt stort intresse för oss.

### 3.3 Analysprocess

Vid behandling och analys av studiens empiriska materialet finns det enligt Rennstam och Wästerfors (2015) tre viktiga aspekter att ta i beaktning för att dess kvalitet ska bli så optimal som möjligt, vilka vi inspirerats av i analysprocessen. Dessa tre faktorer är sortering, reducering och argumentation (Rennstam & Wästerfors, 2015).

#### 3.3.1 Sortering

Vid sortering av det empiriska materialet valde vi att kategorisera de intervjuades citat i liknande teman som vi hade efter upprättandet av våra intervjuer. Det empiriska materialet kategoriserades således in i fyra teman som sedan placerades i specifik ordning för att ge en initial struktur kring hur empirin skulle utformas, vilket rekommenderas innan skrivandet av den empiriska analysen sätts igång (Rennstam & Wästerfors, 2015). Detta tillvägagångssätt upplevdes mest gynnsamt för oss för att kunna utpeka den röda tråd vår analys ämnade att utgå ifrån. Att sortera sitt empiriska material är som nämnt något som förespråkas av Rennstam och Wästerfors (2015), men det finns också nämnvärda risker med att göra det. En av riskerna som kan uppstå är huruvida författarna lyckas tolka materialet rättvist eller om det empiriska materialet leds mot ett önsketänkande, vilket vi tar hänsyn till i vår kvalitetsbedömning av studien. Samtidigt uppmärksammar Rennstam och Wästerfors (2015) att insamlade beskrivningar av verkligheten måste sorteras, vilket vi också har sett som logiskt för att kunna ge bästa möjliga resultat. Därav menar Rennstam och Wästerfors att detta är en risk som kan vara nödvändig och ta.

#### 3.3.2 Reducering

Efter sortering av det insamlade empiriska materialet reducerades det i syfte att inte presentera samtliga aspekter och perspektiv som hittats, utan granskande välja det material som på bästa sätt hjälper oss uppfylla studiens syfte. Detta går i linje med vad Rennstam och Wästerfors (2015) anser vara lämpligt. Vår reducering innebar dels att välja vilka av de sorterade kategorierna som var mest relevanta för studien och dels att sedan reducera de citat som fanns inom de valda kategorierna, i syfte att förmedla de viktigaste aspekterna för studien vilket är något som Rennstam och Wästerfors (2015) också förespråkar. I praktiken innebar således reducering att de citat som tydligt relateras till studien och dess syfte fick utgöra den

huvudsakliga stommen i empiriska analysen. Andra citat från bortvalda kategorier, som kultur och förändringsprocesser, prioriterades bort då de inte längre var relevanta för studien.

En betydande aspekt vi hade i beaktning vid utformandet av analysen var att försöka fördela samtliga valda citat jämnt mellan de intervjuade individerna. Detta i syfte att dels rättfärdiga de mönster som vi påstår att vi har funnit i det empiriska materialet, men också för att nyansera vår analys med de olika individernas upplevelser. Vårt reduceringsarbete krävde också ett så kallat baklängesarbete, vilket är inspirerat från Sjöberg och Wästerfors (2008), där vi fick ha utgångspunkten att vårt insamlade material skulle svara på en fråga. Därav fick vi insikten om att vår initiala frågeställning inte riktigt stämde överens med vad det empiriska materialet indikerade och fick därför modifiera om den i takt med att material reducerades. Det var betydande för oss att genomföra en studie där vi tydligt kan argumentera för de fynd vi funnit och koppla dem till studiens syfte. En stor del av studiens arbete har ägnats åt att reducera det empiriska materialet i syfte att göra det behändigt och greppbart, vilket Rennstam & Wästerfors (2015) menar är essentiellt för en god studie.

### 3.3.3 Argumentation

Som sista steg i behandlingen av det empiriska materialet beskriver Rennstam och Wästerfors (2015) vikten av att kunna argumentera för det utvalda materialet som analysen slutligen ska bestå av. Användbara komponenter vid en sådan argumentation är att kunna använda sig av, nyansera och komplettera befintliga begrepp och teorier (Rennstam & Wästerfors, 2015). Denna typ av argumentation för vi i hela den empiriska analysen. Detta exemplifieras genom att vi i samtliga delar av analysen använder ett huvudsakligt teoretiskt perspektiv, och några få teoretiska begrepp, som verktyg för att tolka materialet. De teoretiska begreppen, vilket bland annat innefattar begreppet inre motivation, används endast i liten utsträckning då de aldrig nämns i längre resonemang.

Vårt enda teoretiska perspektiv har utgjorts av Vrooms Expectancy theory och använts som det huvudsakliga tolkningsstödet av det empiriska materialet. Rennstam och Wästerfors (2015) ser detta som fördelaktigt då de hävdar att författare bör föra en dialog med befintliga teorier, vilket vi tydligt kan göra med ett teoretiskt fokus. Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver vidare att den analys som genomförs ska formulera ett allmänt budskap, oavsett om det är en liten pusselbit som ska appliceras till befintlig teori eller om rådande teorier ifrågasätts. I vårt fall resulterade undersökningen i några små, men högst troligen betydande pusselbitar som kan

bidra inom forskning om relationen mellan jobbosäkerhet och motivation i uppstartsverksamheter.

### 3.4 Kvalitetsbedömning

#### 3.4.1 Trovärdighet

Trovärdigheten för vår fallstudie och det ämne som undersöks kan valideras genom att utgå från Gubas och Lincolns kriterier för trovärdighet och äkthet. Dessa kriterier utgörs av tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering, vilket enligt Bryman och Bell (2017) är användbara vid kvalitativ forskning. Vi menar att samtliga fyra kriterier har relevans för att användas i vår studie. Vi har eftersträvat att säkerställa tillförlitligheten i största möjliga utsträckning genom att basera analysen på de gemensamma upplevelser som respondenterna hade, men också att ge de intervjuade möjligheten att ta del av uppsatsen efter färdigställande av den. Detta i syfte att försäkra både författarna och de intervjuade att deras åsikter och upplevelser porträtterats på ett korrekt sätt. Vi har således använt oss av en så kallad respondentvalidering för att öka tillförlitligheten, vilket Bryman och Bell (2017) menar är ett lämpligt tillvägagångssätt.

Med bakgrund av studiens metodval och framförallt dess vetenskapliga utgångspunkt framgår det att tillförlitligheten även avgörs av hur den upplevs, och kan av den anledning variera mellan individer (Bryman & Bell, 2017). Som författare kan vi endast argumentera för de val som gjorts då vår studie har sin utgångspunkt i ett socialkonstruktionistiskt perspektiv, som baseras på upplevelserna av något. Därav finns det inte ett adekvat svar om hur tillförlitlig vår studie är. Detta perspektiv tar sig även uttryck i de resterande tre kriterierna. I kriteriet som syftar till överförbarhet strävade vi efter att noggrant beskriva den uppstartskontext som vårt fallföretag har, för att göra det möjligt att utföra samma typ av undersökning och få ett liknande resultat i en liknande verksamhetskontext. Dessutom gör noggrannheten att andra forskare kommer ha tillräcklig information för att avgöra huruvida studien är applicerbar även i andra miljöer, vilket går i linje med vad Bryman och Bell (2017) förespråkar.

Jämfört med kvantitativa studier är kvalitativa studier mer utmanande när det kommer till att uppnå en hög grad av överförbarhet. Med andra ord skulle ett annat resultat än det vi fått kunna ha uppnåtts, också med påtaglig sannolikhet, om vår undersökning genomförts i en annan uppstartsverksamhet (Bryman & Bell, 2017). Detta är en av de risker som uppstår med valet av



en kvalitativ analys. För att öka studiens pålitlighet har vårt arbete dels granskats av vår handledare i syfte att få feedback kring studiens trovärdighet. Det som Bryman och Bell (2017) däremot anser vara signifikativt för kvalitativa studier är att det fullkomliga material som samlats in under studien inte redovisas och granskas av andra än författarna. Av den anledningen menar vi att kriteriet pålitlighet står sig svagare än resterande.

För att slutligen behandla det sista kriteriet, konfirmering av studien, har vårt fokus varit att säkerställa att det empiriska materialet och dess tolkningar inte vinklas åt ett fördelaktigt håll för studien. Med andra ord har vi syftat till att vara objektiva genom studien, vilket däremot inte kan garanteras att vi varit, även om vi strävat efter objektivitet. I syfte att ytterligare styrka konfirmeringen genomfördes utförliga transkriberingar av gjorda intervjuer som sedan granskades av samtliga gruppmedlemmar. Dessutom medverkande samtliga medlemmar i gruppen vid varje intervju, vilket kan minska uppkomsten av missförstånd och egna tolkningar av det som sades.

Studiens vetenskapliga utgångspunkter samt undersökningens utformning argumenterar för att fullständig objektivitet inte kan uppnås. Av den anledning har målet istället varit att påvisa att samtliga författare agerat i god tro. Bryman och Bell (2017) menar att det inte går att få fullständig objektivitet i samhällslig forskning och därför blir det istället viktigt att kunna visa hur vi som författare inte medvetet lagt våra egna värderingar i arbetet. Dessa riktlinjer anser vi oss ha följt och menar att hela metodavsnittet i stort hjälper oss att argumentera för detta.

## 4. Empirisk analys

I följande avsnitt presenteras och analyseras studiens empiriska material. Utifrån samtliga intervjuer förekom tydliga mönster i hur jobbosäkerhet upplevs av de anställda där särskilda föreställningar och sätt att uttrycka sig på var mer frekventa än andra. I studiens analys kommer de anställdas mest återkommande upplevelser behandlas i tre olika delar, där varje del utgör de valda citat som hjälper oss att besvara studiens frågeställning och tillhörande tolkning av dem.

Inledningsvis presenteras de anställdas berättelser där det framgår att jobbosäkerhet upplevs som en obetydande faktor. I nästkommande del analyseras uttalanden från de anställda som antyds uppleva jobbosäkerheten som en direkt motivationsfaktor, en adrenalinkick, till att arbeta hårt. Slutligen studeras hur jobbosäkerhet upplevs skapa frihet kring rådande arbetsuppgifter för de anställda, något som verkar tillfredsställa och i sin tur motivera de anställdas engagemang. Studiens teoretiska perspektiv har tillämpats i syfte att underlätta tolkning av empirin och för att i nästkommande avsnitt nå en diskussion kring de fynd som identifierats.

### 4.1 Jobbosäkerhet som en obetydande faktor

Till en viss uträkning förekom skilda upplevelser av jobbosäkerhet hos de anställda, men något som genomsyrade många av intervjuerna var att jobbosäkerheten upplevs som något obetydande. Istället riktas fokus på andra faktorer såsom att få vara med och “bygga upp något” från grunden vilket tycks motivera de anställda. Vidare indikerar de anställda att de upplever jobbosäkerheten som obetydande eftersom deras förväntningar om Transportas jobbosäkerhet matchat den verklighet som de befinner sig i. När verkligheten motsvarar de anställdas förväntningar tycks de motiveras i sitt arbete, något som överensstämmer med Vrooms Expectancy theory (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011; Fudge & Schlacter, 1999; Lloyd & Mertens, 2018). Av dessa anledningar är det av intresse att analysera vilka faktorer som möjligen ligger till grund för de anställdas optimistiska inställning till uppstartsverksamhetens jobbosäkerhet.

#### 4.1.1 Anställdas positiva grundinställning

Jobbosäkerhet kommer i detta avsnitt anspela på den del av vår definition som innefattar oron en individ känner gentemot sitt jobb, mer konkret hur fortlevnaden av individens anställning

ser ut. En stående men outtalad framställning i intervjuerna var hur de anställda upplever jobbosäkerheten som något möjliggörande, något positivt. Istället för att rikta fokus mot det otrygga och labila i den uppstartsmiljö som de befinner sig i tycks fokus på jobbosäkerhet riktas åt motsatt håll. Anställda ser förbi potentiell problematik och riktar blicken framåt åt det som kan bli, i framtiden. Pierre exemplifierar de facto att jobbosäkerheten inte upplevs som något negativt utan snarare obetydande, när han ombeds redogöra för de faktorer som oroar honom i verksamheten och svarar följande:

“[...] det är att se till att de anställda mår bra. Det är extremt hög arbetsbelastning ibland, hög stress och mycket toppar, och vi är ganska få, så det gäller och se till att alla mår bra. Det är egentligen den enda oron som jag har” (Pierre)

Pierres uttalande belyser att jobbosäkerheten inte är någonting som oroar honom, istället grundas oron i den konkreta arbetsbelastning som eventuellt kan bli övermäktig för de anställda. Att “den enda oron” som Pierre har är kopplad till de anställdas välmående tyder på att jobbosäkerhet upplevs närmast irrelevant och visar hur fokus riktas på andra faktorer, i detta fall de anställda. De anställdas inställning till att arbeta hårt speglas i Pierres uttalande då det verkar finnas en inre vilja, det vill säga en inre motivation, till att anstränga sig utöver det vanliga i sitt arbete. Pierre menar att det ibland är “extremt hög arbetsbelastning” och belyser den stress som han själv tycks uppleva. Däremot tycks han, samt övriga anställda, anstränga sig ännu hårdare även i de tuffa perioderna, vilket belyser den inställning som de anställda verkar ha gentemot arbetet. Vidare adderar Hans ett resonemang om jobbosäkerhetens betydelse och indikerar hur anställdas grundinställning kan se ut:

”Det är mycket möjligt att det [osäkerheten] påverkar mig. Jag har inte riktigt tänkt på det... alltså det är ju klart att gör vi inget bra jobb så finns ju risken att vi inte finns kvar. Men jag tror att vi i grund och botten har en drivkraft att vinna oavsett faktiskt. Jag tänker absolut inte liksom ”shit nu måste jag skärpa mig annars blir jag av med mitt jobb”. Man ska göra sitt jobb oavsett om det är en säker och trygg anställning eller ej” (Hans)

Uttalandet från Hans tyder på att han inte lagt större vikt att reflektera över den rådande jobbosäkerheten på arbetsplatsen. Hans säger att “det är mycket möjligt” att jobbosäkerheten påverkar honom men fyller snabbt ut sitt uttalande med att betona sin medvetenhet om den,

men trots det inte fokuserar på det. Med andra ord säger Hans delvis emot sig själv då han menar att jobbosäkerhet möjligen påverkar honom, samtidigt som det är inget han “tänkt på”. Uttalandet antyder snarare att jobbosäkerheten är något Hans reflekterat över, men väljer att se förbi i sin periferi. Detta då han explicit uttalar den potentiella risk som kommer av ett otillräckligt arbete men menar att oberoende “om det är en säker och trygg anställning eller ej” bör man arbeta hårt. Den optimistiska inställning Hans har gentemot jobbosäkerhet lyser igenom när han väljer att rikta fokus från den till andra faktorer som att exempelvis vinna anbud. De anställda tycks också ha en viss grundinställning till att arbeta hårt i en miljö som präglas av osäkerhet då Hans säger “jag tror att vi i grund och botten har en drivkraft att vinna oavsett faktiskt”. Likt inre motivation tycks det finnas en inre vilja att vara handlingskraftig i sitt arbete och göra sitt bästa både för sin vilja- och företagets skull.

Ett av de mest återkommande framställningar som de anställda refererade till var möjligheten att bygga upp någonting, vilket indikerar var fokus riktas när jobbosäkerhet upplevs som obetydande. Liknelsen grundas i att de anställda valt att arbeta i en uppstartsverksamhet som kräver att alla i verksamheten bidrar och utvecklar - bygger upp - företaget från grunden, något som ger utrymme för de anställda att skapa. Att “bygga något” liknas således vid alla de processer, strukturer och arbetssätt som behöver etableras för att verksamheten ska växa och utvecklas i rätt riktning och nå framgång. I uttalandet lyser de anställdas inställning igenom då det finns ett antal osäkerhetsfaktorer i Transporta som skulle kunna beaktas, men istället upplevs uppstartskontexten som möjliggörande och positiv. Martin belyser just denna inställning i citatet nedan:

“Det är inte det [osäkerheten] som är drivande i sig utan mer det positiva att få vara med och bygga upp någonting nytt. Jag känner ingen oro för att det kan ta slut snabbare än man önskat, jag funderar inte ens på det. Händer det så får man fundera på det då”  
(Martin)

Man kan utläsa att upplevelsen av jobbosäkerhet som positiv tar överhanden genom att Martin poängterar “det positiva” i att få “bygga upp någonting nytt” och antyder att osäkerheten i verksamhetskontexten är oväsentlig. Det verkar finnas en inre vilja till att arbeta hårt då anställda motiveras av tanken att starta en verksamhet från grunden, precis som Transporta gjorde i Sverige. De anställda har chansen att influera samt bygga upp verksamheten och tycks därför rikta fokus framåt mot det som går att påverka. Martin ser förbi oron kring sin framtida

anställning och tycks snarare vara likgiltig inför det faktum att “det kan ta slut snabbare än man önskat” och menar att skulle det ske “får man fundera på det då”. Han känner ingen “oro” för hur Transportas uppstartskontext potentiellt utvecklar sig i framtiden, men indikerar en full medvetenhet om att ett negativt utfall för Transporta kan ske. Än en gång skiner en optimistisk inställning till uppstartsverksamheten igenom samt jobbosäkerhetens obetydande.

Resonemanget om att fokus riktas förbi jobbosäkerhetens negativa faktorer och istället till möjligheten att få “bygga upp något” förs vidare av Filip i följande kommentar:

“[...] jag tror det är en speciell typ av människor som trivs i en sådan här miljö och sedan är det väldigt få gånger som man får möjligheten att bygga något från grunden [...]” (Filip)

Filips uttalande indikerar att "bygga något från grunden" motiverar honom då han upplever det som en betydande möjlighet man som anställd vanligtvis inte får. Det antyds att jobbosäkerheten upplevs som obetydande eftersom drivet till att få verksamheten att fungera på samtliga nivåer är nära kopplat till möjligheten att bygga upp den, snarare än stressen över att den möjligen kan fallera. Genom att säga att det är “väldigt få gånger som man får möjligheten” att faktiskt bygga upp något, indikerar Filip att han upplever sin anställning på Transporta som en otrolig chans och inte som något potentiellt otryggt. Med anledning av den underton som finns av att det är lyckosamt att få vara med och “bygga något från grunden” lyser den positiva inställning till jobbosäkerhet som Filip tycks ha igenom.

Vidare antyder Filip att det krävs en särskild inställning till Transportas miljö som präglas av jobbosäkerhet då han säger att “jag tror det är en speciell typ av människor som trivs i en sådan här miljö”. Uttalandet kan tolkas som att det är nödvändigt för en anställd att uppleva jobbosäkerheten som obetydande för att inte känna oro inför fortlevnaden av sin anställning och därav inte rikta fokus på det som inte går att påverka i samma mån - det osäkra. Å andra sidan kan uttalandet tolkas som att det inte räcker att enbart uppleva jobbosäkerheten som obetydande, utan det är även centralt att se den som möjliggörande. Filip indikerar dessutom att det krävs någon form av inre motivation till att vilja utveckla och personligen påverka företagets tillväxt. Fokus hos de anställda tycks således ligga i den tänkbara framtid som Transporta kan utvecklas till, där det som motiverar är chansen att få skapa, kreera och påverka

arbetet. Fortsättningsvis betonar Nicklas och Jenny vikten av att få vara med och bygga upp något från grunden:

“[...] jag har valt bort ett tryggt jobb för att få vara med på den här möjligheten att bygga något nytt” (Nicklas)

“En sak som är väldigt viktigt för mig är att vara med och bygga något från början” (Jenny)

Både Nicklas och Jenny adderar till argumenten om hur de anställda har en optimistisk grundinställning till jobbosäkerhet då fokus återigen riktas mot en annan faktor än det osäkra; att bygga upp verksamheten. De båda tyder på att möjligheten till att bygga upp verksamheten motiverar dem då det verkar vara en av de mest betydande faktorerna för att trivas i sin anställning. Vidare indikerar Nicklas och Jennys uttalanden att de personligen har en inre motivation till att vilja prestera, påverka och åstadkomma något. Jenny menar att det “är väldigt viktigt” att hon ska kunna vara med och “bygga något från början” och Nicklas lämnade sin förra trygga anställning till förmån för denna möjlighet att potentiellt vara med på resan mot något större. Det verkar finnas en inre motivation hos de anställda att vilja utveckla både sig själva och Transporta. Återigen tyder således dessa val på att de anställda har en optimistisk inställning och tycks metaforiskt vilja kasta sig ut utan livlina och förlita sig på att Transporta kommer nå framgång om hårt arbete läggs ner.

Nicklas uttalande skiljer sig något från Jennys då han närmare exemplifierar hur jobbosäkerheten upplevs som obetydande. Han har “valt bort ett tryggt jobb för att vara med på den här möjligheten att bygga något nytt” vilket indikerar att till följd av synen på jobbosäkerheten som möjliggörande lämnade Nicklas sin trygga anställning. Grundinställningen gentemot jobbosäkerheten verkar vara starkt optimistisk då han ställer sig närmast likgiltig till den. Både Nicklas och Jenny tycks värdera det möjliga i det osäkra och riktar blicken framåt åt det som kan påverkas. Med andra ord tycks anställda uppleva jobbosäkerhet som något positivt, möjliggörande och motiverande som bland annat en följd av vetskapen att de får bygga upp något från grunden som i framtiden kan bli något stort.

#### 4.1.2 Verkligheten möter förväntningar

Detta avsnitt kommer att avse hela vår definitionen av jobbosäkerhet, det vill säga både den del som behandlar oron kring fortlevnaden av jobbet samt osäkerheten om exakta arbetsuppgifter. Enligt Vrooms Expectancy theory är individen som mest motiverad när förväntningarna den byggt upp matchar med den verklighet som den sedan utsätts för (Eriksson-Zetterquist, Müllern & Styhre, 2011). I en uppstartsverksamhet som Transporta kan det vara en stor utmaning att arbeta med förväntningar eftersom hela kontexten kantas av osäkerhet och det blir således svårt att säkerställa hur verksamheten utvecklas. Av den anledning blir det enligt Expectancy Theory nödvändigt för de anställda att förvänta sig jobbosäkerheten och acceptera den som en förutsättning inför sin anställning för att kunna vara motiverad i arbetet.

Utifrån studiens intervjuer framgick det att majoriteten av de anställda på Transporta reflekterat över sina förväntningar kring arbetet, vilket det empiriska materialet indikerar har haft stor betydelse för verksamheten. De anställda tycks uppleva att deras förväntningar av jobbosäkerheten matchar den verklighet de befinner sig i och som resultat tycks jobbosäkerheten ha kunnat upplevas som obetydande. Nedan resonerar Filip kring just de förväntningar som han hade i början av sin anställning och belyser sin egen medvetenhet om jobbosäkerheten:

“Jag var ju medveten när jag gick in i detta att vi har en begränsad tidsperiod på oss. Moderbolaget kommer inte tycka det är kul att finansiera våra fina kontor om vi inte börjar få intäkter i Sverige [...] gör vi inte det så kommer de [moderbolaget] självklart att tröttna. Det är inget konstigt med det” (Filip)

Filip indikerar att han är fullt medveten om den situation Transporta befinner sig i, däremot verkar han uppleva jobbosäkerheten som obetydande då han bemöter det faktum att moderbolaget i koncernen möjligen slutar finansiera Transporta i Sverige om intäkter via anbud uteblir för länge. Genom att avsluta sitt resonemang med “det är inget konstigt med det” påvisas den medvetenhet som finns kring de förutsättningar som råder. Filip kan vid första anblick verka likgiltig inför sitt arbete men är snarare tvärtom, hans uttalande indikerar att han är införstådd med riskerna men tycks ändå vara motiverad till att bemöta de utmaningar som Transporta står inför. Det finns en antydning till att Filip inte lägger fokus på jobbosäkerheten eftersom han förväntat och accepterat den som en förutsättning. Expectancy Theory menar att

när Filip upplever att sina förväntningar matchar realiteten i Transporta kan han motiveras av sitt arbete, även under en hektiskt och “begränsad tidsperiod”, och därmed sträva efter att uppfylla verksamhetens mål. Han kan således motiveras istället för att demotiveras av att Transporta inte var som han förväntat sig. Fortsättningsvis bekräftar Hans att han är fullt medveten om vilka förutsättningar han står inför i Transporta:

“Det är tydligt vad som förväntas av oss, vad kraven är och hur organisationen ser ut”  
(Hans)

Uttalandet är anmärkningsvärt då Hans säger att “det är tydligt vad som förväntas av oss” och refererar inte enbart till sig själv utan alla anställda på Transporta. Med andra ord indikerar han att anställda har varit införstådda med de förutsättningar och krav som uppstartsverksamheten präglas av innan de påbörjade sin anställning. Hans medvetenhet tyder på att jobbosäkerhet upplevts som obetydande då han accepterat den som en förutsättning, istället för en eventuell risk. Å andra sidan hänvisar Hans uttalande till nutiden, att han som anställd vet vad som förväntas samt vilka krav som åläggs de anställda nu, vilket inte nödvändigtvis indikerar att han haft förväntningar inför sin anställning. Snarare tyder uttalandet på att han väl som anställd blivit medveten om vad som krävs av honom, därefter har organisationens osäkra miljö och dess förutsättningar klarnat. Detta skulle i sådana fall vara oförenligt med studiens argument om att de anställda var medvetna om vad de gav sig in på innan anställning.

Även om fallet är att Hans varit omedveten om vad som väntade honom, indikerar valet om anställning på Transporta att han dras till denna typ av organisationskontext. Något som i sin tur antyder att jobbosäkerheten upplevs som obetydande och uppstartsmiljön som motiverande. Anställningsvalet kan med andra ord tyda på att Hans i själva verket har haft förväntningar om jobbosäkerheten före sin anställning, och att uttalandet endast belyser hur Transporta uppdaterar anställdas förväntningarna i syfte att säkerställa att de matchar organisationens verklighet. Hans lyfter fram verksamhetens transparens då han säger att det framgår tydligt “hur organisationen ser ut”.

Till följd av jobbosäkerheten tycks det finnas få faktorer Transporta kan kontrollera till fullo, men genom transparens kan de hantera, och därav matcha, anställdas förväntningar. De anställda verkar ha en konkret bild över hur verksamheten opererar, vilket möjliggör att deras förväntningar kontinuerligt kan utvecklas och matcha den verklighet som råder på Transporta,



och således förbli motiverade. Fokus av jobbosäkerhet kan därför skifta från en otrygg faktor till något obetydande.

Vidare betonar Martin vikten av att vara införstådd med de förutsättningar som präglar Transporta och indikerar att det inte enbart räcker med att acceptera dessa förutsättningar utan det krävs en vilja att ta sig an arbetet:

”Innan man går in hit så måste man vara väldigt medveten om att pressen är väldigt, väldigt stor. Arbetstimmarna räcker inte till och det gäller att hitta väldigt bra människor som vill dela den här resan” (Martin)

Martin menar att det är väsentligt att “vara väldigt medveten om” de förutsättningar man står inför som anställd, inte minst i Transporta. Han antyder att de anställda utför hårt arbete dagligen, vilket tyder på att matchade förväntningar nödvändigtvis inte är allt som krävs för att de anställda ska vara motiverade till arbetet. Martin menar att det är minst lika viktigt att “hitta väldigt bra människor som vill dela den här resan”, med andra ord indikerar han att anställda ska ha ett intresse att vilja arbeta i en uppstartsmiljö, inte endast förvänta sig den. Detta är något som vi menar kan tolkas med inre motivation då anställda verkar ha en inre vilja till att genomföra sina arbetsuppgifter.

Det talar för att Martin upplever jobbosäkerheten som obetydande då han valt en uppstartsverksamhet som Transporta trots att han varit medveten om det hårda arbete som krävs. Dessutom refererar han den kontext som de anställda är i som “den här resan”, vilket ytterligare tyder på att han riktar fokus från jobbosäkerheten trots att han är medveten om dess oberäkneliga utfall. Martins uttalande antyder att han själv hade förväntningar om arbetet då han tycks ha reflekterat över Transportas förutsättningar och menar att man bör vara införstådd om dem innan anställning. När Martin därav tycks uppleva jobbosäkerhet och dess förutsättningar som spännande och utmanande, genom uttalanden som “den här resan”, talar det för att hans förväntningar matchat Transportas verklighet. Enligt Vrooms Expectancy theory motiverar det Martin i arbetet, vilket skulle kunna förklara varför han arbetar hårt. Vidare poängterar Nicklas den medvetenhet som tycks finnas bland Transportas anställda om de förutsättningar och förväntningar som finns innan påbörjad anställning:

“Alltså det [uppstartskontexten] påverkar väl att det kanske tog lite längre tid innan jag beslutade mig för att gå hit [...] men [jag] kände att det övervägde till att det är ju en så pass rolig utmaning och så spännande att få lov att vara med och starta någonting från början” (Nicklas)

Nicklas indikerar att han var fullt införstådd med den osäkerhet som berör hans anställning och att det möjligen gjorde att “det kanske tog lite längre tid” för honom att tacka ja till jobberbjudandet. Nicklas slutgiltiga beslut om att byta jobb tyder däremot på att han accepterade dem jobbosäkra förutsättningar som präglar Transporta men valde att bortse från dem. Han tycks ha en inre motivation till att klara av de utmaningar som uppstartskontexten bidrar med då han upplever den som en “rolig utmaning” och något “spännande”. Dessa kommentarer återkopplar till punkt 4.1.1 som menar att de anställda upplever jobbosäkerheten som något positivt samt att fokus riktas bort från jobbosäkerhet mot faktorer såsom “starta någonting från början”. Det tyder således på att om de anställda har förväntat sig och förutsatt att jobbosäkerhet råder, och upplever den som obetydande, kan de motiveras på det sätt Expectancy Theory beskriver genom att Transportas uppstartskontext faktiskt matchar deras förväntningar.

## 4.2 Jobbosäkerhet som en direkt drivkraft

Att de anställda på Transporta arbetar under hög press råder det inga tvivel om och av den anledningen behöver de anställda vanligtvis arbeta väldigt intensivt. Med hänvisning till hur vi definierar jobbosäkerhet, syftar anställdas press i arbetet till den del av definitionen som berör osäkerhet relaterat till fortlevnaden av sin anställning. Däremot tar jobbosäkerheten sig uttryck i hur de anställda utför sina arbetsuppgifter, till exempel när det närmar sig anbudsinlämning.

Det är ofrånkomligt i Transportas uppstartskontext att inte leverera resultat för att utvecklas och växa sig starka. Då jobbosäkerhet tidigare framställts av forskare som något som bör undvikas, blir det av intresse att undersöka hur det kommer sig att anställda i Transporta tycks drivas av den. Att anställningen ska vara trygg och förutsägbar verkar inte vara en grundläggande förutsättning för att de anställda ska vara motiverade, snarare indikerar det att verksamhetens pressande kontext upplevs som direkt drivande.

I följande uttalande ger Pierre intrycket av att han motiveras av pressen till att leverera och att drivet grundas i viljan att lyckas prestera när det "hettar till". Pierre belyser hur han upplever jobbosäkerhet där han antyder att det är nödvändigt att triggas av en sådan uppstartskontext som Transporta är i:

“Ska man jobba på den här nivån, där man faktiskt sitter och driver ett bolag så tror jag att då måste man spurras av utmaningar och när saker och ting verkligen hettar till och man ska leverera” (Pierre)

Pierre refererar Transportas arbete till “den här nivån” vilket indikerar att uppstartskontexten, och i sin tur jobbosäkerheten, upplevs som väldigt ansträngande. Det verkar inte endast vara bilden av Pierres arbetsuppgifter som upplevs som pressande utan hela hans anställning på Transporta. Detta resonemang förstärks av att Pierre upplever att han och samtliga anställda “driver ett bolag”, vilket inte är helt korrekt, men det tyder på att han känner sig ytterst viktig i verksamheten. När arbetsrollen upplevs som betydelsefull för att företaget ska kunna lyckas talar det för att motivera Pierre till att arbeta hårt. Istället för att känna sig överväldigad av den press som råder tycks det finnas en inre motivation till att utsätta sig för Transportas påfrestande uppgifter, vilket antyder att det sporrar honom att klara av den press han ställs inför. Pressen att prestera kan upplevas som stressande men tycks snarare föda motivation, detta med tanke på Pierres uttalande om väsentligheten i att “spurras av utmaningar och när saker och ting verkligen hettar till”.

Utifrån Vrooms Expectancy theory kan den beskrivna processen eventuellt vara motiverade till följd av att Pierre var förberedd på den. I och med att han antyds motiveras av att få leverera när det gäller och sannolikt letat sig till en verksamhetskontext i vilken en sådan existerar, matchas den upplevda pressen med det han förväntat sig vilket motiverar honom till att prestera. Möjligen triggas Pierres inre motivation av tanken att han faktiskt har möjligheten till att leverera och känna sig betydande. Vidare stärker Filip idén om att de anställda upplever jobbosäkerheten som något direkt drivande då han associerar adrenalin med pressen till att leverera:

“Här är du rekryterad för en viss avdelning eller en viss spetskompetens. Och då är det upp till dig att leverera och jag tror att det är det som är utmaningen. Vill man vara med

och spela och utöva något då får man det [...] då älskar man den adrenalinen när det gäller” (Filip)

Filips uttalande om att han älskar “adrenalinen när det gäller” poängterar att han drivs av rådande press på Transporta. Uppstartskontexten, det vill säga faktumet att man inte vet huruvida verksamheten kommer finnas kvar i framtiden om man inte levererar resultat, upplevs som en direkt adrenalinkick till att prestera. Filip indikerar att varje anställd blivit handplockad i rekryteringen vilket förstärker tesen om att de anställda känner sig viktiga i sin roll på Transporta då deras kompetens både känns och blir kritisk i arbetet. Tecken på en handplockad rekrytering ökar i sådana fall pressen på att varje individ skall leverera, vilket antyder att de anställda skulle bli mer motiverade i sitt arbete.

Ett resonemang som förs av Filip är att det är upp till varje anställd att ta ansvar för sin egen prestation, vilket talar för att de anställda både har och behöver en inre motivation till att prestera under stressiga förhållanden. Jobbosäkerheten kan således argumenteras för att fungera som bränsle till att prestera, för de anställda. Även om den rådande pressen må driva de anställda till att arbeta hårt indikeras den vara en outtalad norm, något som kan avläsas från både Pierre och Filips uttalanden. Antingen drivs du av att leverera under press eller så blir normen svår att passa in i. En potentiellt existerande norm till att arbeta hårt kan tala för att de anställda inte nödvändigtvis känner en inre motivation till att leverera utan snarare att normen blir som en yttre press, en yttre motivationsfaktor till att leverera. Däremot talar de anställdas föreställningar för att de i realiteten har en inre vilja till att prestera och att pressen sporrar dem till det.

Anställdas motivation ställs i centrum i Hans uttalande nedan. Han antyder, likt som övriga citat, att de anställda befinner sig i pressat läge vilket får dem att arbeta hårt och att det finns särskilda faktorer som driver dem gemensamt framåt:

”Den inre motivationen är viktig. Jag har tänkt lite på vad det är som är den gemensamma kraften och det är just att vi vill ju så gärna att det här ska gå vägen [...] att vi tror på detta hela vägen är superviktigt [...] Det är rätt långa, rätt tuffa dagar. Ja, pressat läge. Att då ge varandra den energin att ”nej vi ska klara detta, vi ska vinna”, man är här i princip de vakna timmarna under denna perioden, då är det jätteviktigt att vi kan ha den här energin” (Hans)

Hans menar att "den gemensamma kraften" för de anställda är deras inre motivation till att vilja prestera. Däremot är det inte endast viljan till att lyckas och klara av aktuella utmaningar som bör vara grundläggande utan även tron på att det de gör är möjligt. De anställda talar för att det finns ett gemensamt hopp och antagande om att Transporta kommer växa sig starka, vilket i sin tur indikerar att jobbosäkerheten upplevs som en direkt drivkraft då man som anställd motiveras till att prestera sitt yttersta. När anställda tycks uppleva arbetskontexten som en direkt drivkraft menar Hans att de också motiveras varandra till att leverera i dem situationerna, när det är stressigt och krävande, att de ger "varandra den energin". "Vi ska klara detta, vi ska vinna" fortsätter han vilket tyder på att de anställda, inte enbart enskilt men också som grupp sporrar varandra till att arbeta ännu hårdare än tidigare. Detta indikerar ännu en gång att normen i Transporta är att arbeta hårt och i princip drivs av ett pressat läge, då det förväntas av dig.

Ett vidare resonemang om anställdas upplevelse av jobbosäkerhet som en drivande faktor är återigen om de har en inre vilja till att prestera under hög press, eller om jobbosäkerheten är en yttre motivationsfaktor som kräver att anställda ska vara drivande i sitt arbete för att Transporta ska nå resultat. Å andra sidan, oavsett om de anställda upplever pressen som en inre- eller yttre motivationsfaktor är det pressen i sig som sporrar dem till att arbeta hårt, vilket indikerar att jobbosäkerhetens förutsättningar upplevs som direkt drivande. Vidare tyder studiens insamlade empiri, inklusive Hans uttalande, på att anställda initialt drivs av de utmaningar som de ställs inför. Fredrika bekräftar detta resonemang nedan:

"Grejen är den man blir motiverad i pressat läge" (Fredrika)

Det framgår tydligt att jobbosäkerheten upplevs som en direkt drivkraft för Fredrika då hon menar att hon blir sporrade av stor press. I ett pressat läge krävs det som tidigare nämnt att man som anställd levererar resultat, och i Transportas fall blir stressen som mest överväldigande strax innan ett anbud lämnas in. Fredrika antyder då att hon just i dessa situationer blir som mest motiverad. Fredrika antyder vidare att hon, likt sina kollegor, är vad man beskriver som "vinnarskalle". Hon vänder de pressade lägena till bränsle för att leverera så goda resultat som möjligt och bortser från risken att misslyckas. Utmaningen i att försöka hantera och klara av de uppgifter som krävs under stress tycks stimulera anställdas vilja till att lyckas nå resultat. Tanken av att arbeta hårt under press och sedan nå ett önskat resultat verkar således trigga

anställdas känsla av att känna sig betydelsefulla och duktiga, vilket i sin tur motiverar dem. Fortsättningsvis exemplifierar Martin ett av de pressade lägen man som anställd kan hamna i:

“Men att jobba såhär, det är ju press [...] och så åker man över och träffar VD:n [för koncernen] John Barker som frågar: “Martin, kommer ni att fixa detta?”. “Ja, det är klart vi kommer” får man svara då. Då står man med en stor internationell koncern med aktieägarnas krav, och man ska ha respekt för det. Det finns enklare jobb att ha om man inte vill ha någon press” (Martin)

Genom Martins uttalande indikerar det att oavsett mängden arbetsuppgifter som måste göras i Transporta är pressen till att prestera oundviklig. Mötet med koncernens VD i Transporta antyder att det ständigt förväntas av de anställda att leverera resultat. Martins självklara svar “ja, det är klart vi kommer” att lyckas, tyder på att han trots en rådande arbetspress finner motivation till att arbeta hårt i den osäkra kontexten. Han tycks drivas av tanken att klara de utmaningar som Transporta står inför, vilket inte nödvändigtvis skulle varit fallet om Martin inte förväntat sig en pressad arbetssituation. I linje med detta menar Martin också att om en individ inte kan hantera höga krav och pressade situationer finns det “enklare jobb att ha”. Det talar för att man som anställd behöver känna någon form av drivkraft och inre motivation till att lyckas prestera och leverera det som förväntas i pressat läge. De prestationer man som anställd förväntas utföra antyder vara en del i att bevisa sin maximala kapacitet.

Martins uttalande indikerar vidare att han anser sig vara en del av något stort som han har respekt för. Det tycks finnas en känsla av att allt hänger på honom när VD:n uttrycker sig “Martin, kommer ni att fixa detta?”. Uttalandet antyder att Martin kan se till att Transportas mål uppfylls, vilket högst troligt motiverar honom till att arbeta hårt då hans roll känns betydande. Trots att pressen till att leverera resultat ökar på Martin tycks den upplevas som direkt drivande i hans arbete. Fortsättningsvis intygar Jenny resonemanget om att det finns andra arbeten att sysselsätta sig med om jobbosäkerheten och dess stressande förutsättningar anses som icke tilltalande. Dessutom indikerar Jenny att jobbosäkerhet upplevs som direkt drivande då hon uttrycker följande:

“Antingen vinner du eller förlorar du. Det finns liksom inget mellanting. Vi har varit med om att vi har varit där nu när vi har förlorat ett anbud [...] och sen bara, “vi fick inte det”. Vad kan vi lära oss av det? Vad kan vi göra för läxa här? Vad kan vi göra bättre inför nästa gång? Sedan kavlar man upp ärmarna, man kan inte bara gå hem och säga “nu förlorade vi, nu skiter vi i det här” (Jenny)

Jenny bekräftar att det krävs en viss inre vilja till att lyckas även när man misslyckas. Dessutom upplever hon “inget mellanting” gällande Transportas prestationer, “antingen vinner du eller så förlorar du”. Detta för tankarna till tidigare resonemang om de anställda som “vinnarskallar” då försök och erfarenhet inte tycks räknas för Jenny. I hennes uttalande lyser det igenom att jobbosäkerhet uppfattas som direkt drivande då hon metaforiskt väljer att “kavla upp ärmarna” när Transporta förlorat anbud istället för att ge upp i ett pressat läge. Jenny indikerar snarare att ett pressat läge motiverar henne till att arbeta ännu hårdare och växla upp en nivå, inte enbart för att det krävs, utan för att det tycks finnas en vilja till att göra det.

Jenny poängterar att det är orimligt att sluta försöka, “bara gå hem”, när saker och ting inte gått som planerat. Viljan till att leverera resultat tycks istället förstärkas på grund av jobbosäkerheten. Det verkar finnas ett driv till att anstränga sig ännu mer efter ett resultatmässigt nedslag för att grundligt förstå vad som gick fel, för att i sin tur kunna göra rätt nästa gång. Med andra ord indikerar Jenny att ett pressat läge sporrar och utmanar henne, vilket antyder att jobbosäkerhet upplevs som en direkt drivkraft i arbetet.

### 4.3 Jobbosäkerhet som frihetsskapande kring arbetsuppgifter

Det framkommer i intervjuerna att de anställda behöver ta mycket ansvar och vara delaktiga på alla nivåer i organisationen, de får med andra ord ett stort förtroende, som i sin tur leder till stor frihet. När man arbetar i en uppstartskontext måste beslut ständigt fattas, nya lösningar konstrueras och anställda måste ansvara för olika typer av arbete. De anställdas sätt att arbeta och dess breda arbetsuppgifter tycks upplevas som en frihet. Som ett resultat verkar anställda få kontroll över sina beslut och äga sin egen uppgift, vilket tycks motivera dem till att arbeta flitigt, i syfte att få Transporta att växa. Utifrån fört resonemang kommer detta analysavsnitt att utgå från den del i vår jobbosäkerhetsdefinition som behandlar tvetydighet kring arbetsuppgifter och exakt vad som förväntas av en. Nedan lyfter Nicklas den frihet som förekommer kring de anställdas arbetsuppgifter:

“Det passar mig att jobba med att kreera, jobba med utveckling och hitta nya lösningar att jobba” (Nicklas)

Som följd av att Nicklas menar att han kan vara kreativ genom att bland annat finna nya lösningar på rådande problem, tyder det på att det finns en frihet kring hur varje anställds arbetsuppgifter utförs. Det indikeras från Nicklas utlåtande att anställdas delaktighet och tillvägagångssätt i sina arbetsuppgifter är någorlunda utan formella regler och riktlinjer att förhålla sig till, då anställda får vara kreativa och påhittiga så länge de levererar de resultat som Transporta förväntar sig. Vidare talar det för att Nicklas motiveras av att bidra till Transportas arbete när han säger att “det passar” honom att vara kreativ och utveckla. Friheten till att forma sitt arbetes utfall på bästa sätt, utan särskilda förhållningsregler, verkar motivera honom. Det faktum att han vill “hitta nya lösningar” inom arbetet indikerar att Nicklas drivs av att känna att han är ansvarstagande och lyckas lösa utmaningar som jobbosäkerhet bidrar till, samt äga sina egna arbetsuppgifter och sättet de utförs på. Vidare fortsätter Fredrika att belysa den frihet som hon själv upplever sig ha gentemot sitt arbete och det ansvar varje anställd tycks ha:

“Här finns verkligen förtroendet att man vet att vi kommer göra det bästa för organisationens räkning och det är ingenting man behöver uttala [...] om någon annan ska fatta besluten åt dig i en process, då är det som att den [uppgiften] inte är din längre. Då är det ju inte du som har lyckats med den heller. Så det tycker jag är viktigt att de [Transporta] har lyckats med här” (Fredrika)

För Fredrika verkar det vara självklart för samtliga parter att varje anställd presterar sitt yttersta för verksamhetens räkning. “Det är ingenting man behöver uttala” säger hon och antyder att de anställda inte upplever jobbosäkerheten som begränsande utan ser utmaningarna som något de istället vill klara av. Det tycks återigen finnas en inre motivation hos de anställda att utföra sina arbetsuppgifter på grund av viljan att vinna. Hennes uttalande lyfter som nämnt det ansvar och frihet som hon har gentemot sina arbetsuppgifter, vilket i sin tur belyser hur Transporta anförtror sig åt henne och det bidrag hon kan åstadkomma. Transporta indikerar att hennes prestation är betydelsefull för att verksamheten ska kunna expandera, vilket tycks motivera Fredrika ytterligare till att lyckas med sitt arbete.

Fredrika säger vidare att “om någon annan ska fatta besluten åt dig i en process, då är det som att den inte är din längre” och antyder därmed att de anställda motiveras av att äga sina egna



beslut. Utifrån Fredrikas uttalande tycks anställda vanligtvis få full makt och kontroll över sina arbetsuppgifter, eftersom när man väl inte får det, känns uppgiften inte som sin egen längre. Känslan av att förlora full makt över sina beslut tycks demotivera Fredrika i sitt arbete. De anställda tyder följaktligen på att de inte motiveras av en så kallad "vanlig anställning" där majoriteten av beslut går via en manager eller chef. De anställda upplever snarare jobbosäkerhet som en frihet då den ger dem möjligheten till att vara någon - inte bara göra något.

Det tycks vara så att Fredrika förväntar sig att hon ska få ta sina egna beslut, vilket tyder på potentiell problematik. Om en anställd istället förväntat sig att Transporta är ett "vanligt jobb" där den utför mer standardiserade och förutbestämda arbetsuppgifter, snarare än det som råder i Transporta där den anställda får frihet och förtroende att forma mycket själv, är risken stor att en krock uppstår. Vid en sådan krock hade motivationen till att arbeta försämrats och i princip gjort det omöjligt för anställda att uppleva jobbosäkerhet som frihetsskapande då verkligheten inte stämt överens med förväntningarna över den, vilket är i enlighet med Vrooms Expectancy theory.

I ett annat utlåtande framhäver Martin betydelsen av att de anställda är delaktiga och kan bidra i alla delar av uppstartsverksamheten:

"Min roll råkar ha mer ansvar men det är verkligen inte det viktigaste, utan att vi bygger en platt, stadig, stabil och tydlig organisation som reflekterar, lyssnar, lär, och levererar. Så att vi inte bara springer iväg utan att vi tar tid på oss" (Martin)

Genom att ödmjukt påpeka att hans egen arbetsroll "råkar" innebära mer ansvarstagande än andra roller, men att det faktum inte är väsentligt, indikerar Martin att han inte upplever maktpositioner som betydande i Transporta. Utlåtandet antyder att en maktposition i Transporta inte har någon särskild roll eftersom anställda ändå har makt till att bestämma över sitt eget arbete. Snarare tyder det på att de anställdas delaktighet och bidrag värderas lika. Vidare menar Martin att Transporta och dess anställda "bygger en platt" organisation som är i ständig utveckling och som "lyssnar, lär, och levererar". Med en "platt", decentraliserad, organisation får anställda ta mer ansvar och fastställa beslut på egen hand, utan att beslutet går genom en mellanhand. Detta motiverar de anställda till att arbeta hårt, dels för att de verkar ha en inre vilja att prestera, men också på grund av den frihet de har till att bidra och påverka verksamheten.

Uppstartskontexten i Transporta tyder således på att den konstanta utvecklingen av arbetet blir spännande, utmanande men framförallt motiverande att vara i för de anställda. Vidare är det intressant att Martin i samband med utveckling och hårt arbete menar att man “inte bara springer iväg” utan anställda tar den tiden de behöver. Detta stämmer inte överens med tidigare resonemang där ansvaret till att bidra kräver handlingskraft och inte betänketid. Möjligen antyder uttalandet snarare att varje individ gör sitt bästa, vilket kan ta tid, men de springer inte vidare utan att ett problem är löst trots att det finns en frihet om hur utmaningen kan angripas. Vidare lyfter Hans de anställdas delaktighet då han menar att det är centralt att “verkligen förstå helheten” av Transporta som anställd:

“[...] den otroliga känslan när man jobbar hårt och alla hjälper till, vilket gör att man skapar team istället för att det är så inrutat som i stora företag där man bara är med i en liten del av brickan, man fattar inte vad som händer. Här måste man ju verkligen förstå helheten och bidra med olika saker” (Hans)

Uttalandet från Hans betonar hur anställda är delaktiga på varje nivå och arbetar hårt för att verksamheten ska växa ur sin uppstartsfas till något större. Varje anställd antyds vara med och bidra med ett hårt arbete vilket belyser det ansvar som vilar på de anställda och den delaktighet som förenar dem som ett “team”. Teamkänslan motiverar högst troligt de anställda och tyder på att det finns en norm inom Transporta att arbeta hårt. Att arbeta tillsammans och observera varandras engagemang kan påverka de anställda till att arbeta ännu hårdare och då undermedvetet utveckla en miniminivå av prestation i verksamheten som alla förhåller sig till. Däremot tycks det inte endast finnas en norm till att arbeta intensivt utan en också inre vilja att vara bidragande och delaktig i arbetet då Hans menar att det är en otrolig känsla när alla enas i att arbeta hårt.

Teamkänslan som Hans refererar till kan också bli väldigt värdefull för att hantera jobbosäkerheten kring arbetsuppgifter på ett effektivt sätt. Att det inte finns formaliserade ansvarsområden och standardiserade sätt att utföra arbetsuppgifter på kan bli rörigt för anställda. Till följd av att verksamheten har ett enat team med en ”team-känsla” kan förutsättningar skapas för att fördela ansvar och hantera tvetydighet kring arbetsuppgifter på ett bra sätt. Utan ett starkt team hade dessa aspekter potentiellt kunnat ligga till grund för konflikt anställda emellan, men tack vare en god team-känsla så kan tvetydighet kring arbetsuppgifter således uppfattas som en frihet snarare än en börda för de anställda.

Slutligen antyder Hans att han är en del av något större eftersom anställda normalt endast är “en liten del av” verksamheten medan han istället är med och får bestämma. Han upplever sig vara mer än en ‘vanlig anställd’ då han har makt över sitt eget arbete samt i organisationen som helhet istället för att ha det “inrutat” och sakna kontroll över sina arbetsuppgifter. Jobbosäkerheten upplevs i detta avseende följaktligen som frihetsskapande och motiverade då de anställda äger sina egna handlingar. Filip fortsätter poängtera en transparens som existerar i Transporta vilket framhäver det ansvar de anställda har till att både leverera och bidra i de utmaningar som råder:

“[...] vi har morgonmöte varje måndag där X pratar om allt som händer i verksamheten, och är det någonting som inte är positivt då tar han upp även det. Det behöver inte vara så att X berättar framgångssagor utan X berättar som det är, att vi har utmaningar och vi vet inte helt hur vi ska lösa dem” (Filip)

Till följd av att jobbosäkerhet präglar verksamheten antyder de samlade måndagsmötena att Transporta vill minimera spekulationer om jobbosäkerheten och istället förmedla rådande verksamhetsstatus till de anställda. Transporta kan inte fullt kontrollera aktuell jobbosäkerhet men de kan hantera att de anställda känner sig införstådda med det nuvarande läget. Genom att vara transparent kan de anställda uppleva att de åtminstone har så mycket kontroll de möjligen kan ha i den situationen som de befinner sig i.

Genom att kontinuerligt arbeta med att förmedla en transparent, trovärdig bild av nuläget och de problem verksamheten står inför, kan man på ett bättre sätt matcha anställdas förväntningar av hur en situation ser ut i förhållande till den upplevda verkligheten. På så sätt undviks onödiga krockar emellan vilket underlättar för att anställda ska vara motiverade, vilket går i enlighet med vad Expectancy Theory säger. Detta i sin tur antyder att en viss mängd trygghet i en osäker kontext är relevant att mäta eftersom det motiverar de anställda till att delta. Dessutom medför Transportas öppenhet att de anställda lättare kan bidra med lösningar till problem eftersom de är delaktiga och har information om samtliga händelseförlopp och problem som dyker upp.

En tydlig transparens tyder på att kontroll ges till de anställda att själva ha makt över sitt arbete och uttalanden som “vi har utmaningar och vi vet inte helt hur vi ska lösa dem” betonar vikten av att de anställda faktiskt måste ta detta ansvar och bidra med kreativa lösningar. Transporta behöver att anställda bidrar med nya lösningar och idéer, vilket blir positivt då de anställda tycks motiveras av att kunna styra sina arbetsuppgifter. Återigen antyder jobbosäkerheten

upplevas som skapande av en frihet till att äga sina egna beslut och indikerar att de anställda känner sig betydelsefulla, något som driver dem ytterligare. Fortsättningsvis belyser Fredrika Transportas transparens och indikerar att den upplevda friheten runt den motiverar henne:

“Jag kom helt ny och kunde ingenting om branschen och ändå var det så öppet, “haka på det här mötet!”, “sitt med och lyssna!”. Det som jag tycker är coolest är ju att även om jag inte har branschvanan så värdesätter man min åsikt lika mycket som alla andras och ser att det finns någonting bra i de tankarna jag har också” (Fredrika)

Via Fredrikas uttalande framgår Transportas transparens ännu tydligare då alla anställda, oavsett vem det är, får ta del av den information som finns att tillgå i verksamheten. Fredrika antyder att den delaktighet hon upplever på Transporta får henne att känna sig betydelsefull trots att hon har mindre erfarenhet än andra. Att Transporta värdesätter Fredrikas synpunkter “lika mycket som alla andras” tyder på att hon motiveras av delaktigheten eftersom hon behandlas som vilken erfaren anställd som helst som förväntas kunna prestera. Förtroendet och friheten verkar föda motivation.

Vidare antyder anställdas möjlighet till att medverka på alla möten att de kan bidra på samtliga plan i Transporta eftersom de delges all relevant information om verksamheten. Vetskapen om att de kan bidra till de utmaningar som råder tycks motivera dem till att arbeta hårt. Något som också tycks motivera Fredrika är en inre vilja, en vinnaranda, till att klara av nya utmaningar då hon som nämnt säger att hon inte har någon branschvana. Det tyder på att hon bortser från möjliga hinder och begränsningar då friheten till att få påverka väger tyngre. Vidare fortsätter Pierre antydning om att anställda har en frihet kring sina arbetsuppgifter och därmed äganderätten av egna beslut:

“Jag älskar att jag får bestämma mycket själv (...) Transporta är ju en väldigt decentraliserad koncern (...) det finns ingen, det är ingen som lägger sig i hur man löser sin uppgift så länge man löser den” (Pierre)

Att Transporta återigen beskrivs som decentraliserat, samtidigt som Pierre säger att han får fatta beslut på egen hand, talar för en avsaknad av maktstruktur i Transporta. Pierre indikerar att detta motiverar honom då han “älskar” att få “bestämma mycket själv”, med andra ord älskar att vara involverad och bidra. Uttalandet “jag älskar” antyder också att det finns en inre motivation till att ha kontroll över sina egna beslut. Som ett resultat av kommentaren “det är

ingen som lägger sig i hur man löser sin uppgift så länge man löser den” poängterar Pierre de facto att Transporta anförtror sig och överlämnar en stor frihet till de anställda att styra egna processer och dess utfall.

Vidare kan Pierres kommentar tolkas som att Transporta är frånvarande från sina anställda då det kan uppfattas som att de backar undan från utmaningar och lägger allt ansvar på de anställda. Trots att en sådan tolkning är möjlig, indikerar Transporta snarare motsatsen då dem ger anställda förtroende och ansvar över många delar i arbetet som följd av att de litar på dem i väldigt stor utsträckning. Förtroendet för de anställdas kompetens tycks i sin tur motivera anställda till att arbeta hårt och ger dem möjligheten att uppleva rådande jobbosäkerhet som frihetsskapande kring deras arbetsuppgifter.

## 5. Diskussion

I följande avsnitt kommer studiens resultat sammanfattas för att sedan kunna resoneras kring och diskutera ur ett teoretiskt perspektiv de empiriska fynd som redogjorts i tidigare kapitel. Studiens resultat kommer således i detta avsnitt lyftas till en bredare, mer teoretisk och abstrakt nivå där andra infallsvinklar och perspektiv kommer tas upp. Diskussionen är indelad i totalt fyra delar och inleds med en sammanfattning av de empiriska fynden som gjorts under rubrik 5.1. Nästföljande del 5.2 är den första diskussionsrubriken och behandlar ett nytt perspektiv på entreprenörsrelaterad motivation. Därefter följer 5.3 respektive 5.4 där vi på olika sätt diskuterar hur logiker och samband i Maslow och Herzbergs teorier kan ifrågasättas. Den bakomliggande anledningen till att det är explicit dessa teorier som kommer att lyftas och diskuteras i detta avsnitt är som följd av att vi identifierat luckor i dem, vilka vi med stöd i vårt resultat ämnar försöka fylla och bidra i.

### 5.1 Anställdas upplevelser av jobbosäkerhet på Transporta

Som följd av att det finns ett begränsat utbud forskning som studerat motivation i kontexten uppstartsverksamhet, har teoretiska luckor identifierats i befintlig litteratur. Dessa luckor avser sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation och har skapats som följd av den traditionella synen på säkerhet som en central roll, för anställda i organisationer. Det är utifrån detta som syftet och frågeställningen arbetats fram, låt oss således återgå till studiens huvudsakliga fråga: *Hur upplever anställda på Transporta jobbosäkerhet på sin arbetsplats?*

Genom att säkerhet i litteratur ofta framställs som en grundläggande faktor till motivation och jobbosäkerhet frekvent tas upp i negativ bemärkelse, är det av intresse att konkret undersöka hur anställda i en uppstartsverksamhet upplever den jobbosäkerhet som verksamheten präglas av. Efter att ha samlat in empiriskt material från anställda i företaget Transporta, ett företag i uppstartsfasen av sin livscykel, har vi kunnat identifiera gemensamma mönster i de anställdas upplevelser av jobbosäkerhet. Det är utifrån dessa mönster den empiriska analysen har strukturerats och tillhörande rubriker formulerats. Det första mönster som framgick var de anställdas upplevelse av jobbosäkerhet som en faktor de bortser ifrån, den upplevs som obetydande, och redogörs under rubrik *4.1 Jobbosäkerhet som en obetydande faktor*. Att få möjligheten att vara med och bygga upp en verksamhet från grunden, påverka och forma en organisation som på sikt kan bli framgångsrik tar istället överhand och leder till att de anställda

har indirekt positiv inställning till jobbosäkerheten. Vidare identifierades förväntningar som en central komponent i interaktionen mellan anställd och organisation då de anställdas förväntningar gjorde det möjligt att bortse från jobbosäkerheten i sammanhanget. Något som går i linje med vad forskare som Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011); Walk, Handy och Schinnenburg (2013) har skrivit inom ämnet. Att anställdas förväntningar av uppstartsverksamheten och dess förutsättningar matchar med den verklighet som de sedan upplever, gör det möjligt att uppleva jobbosäkerheten som obetydande då anställda istället motiveras i sitt arbete. Skulle en individ gå in i en verksamhet utan vetskapen om att den kan präglas av annorlunda arbetsprocesser och kontexter än de traditionella, är risken stor att han eller hon skulle blivit chockad och istället fokuserat på det negativa i sammanhanget, vilket också stämmer överens med vad Eriksson-Zetterquist, Müllern och Styhre (2011) hävdar. Vet individen däremot vad den ger sig in på underlättar det inställningen till de risker som arbetet medför. Med andra ord blir det lättare att ha en positiv inställning till arbetet när förväntningarna om det matchar verkligheten, vilket är det som framgår har skett i Transportas fall.

Den andra rubriken i analysen benämns som *4.2 Jobbosäkerhet som en direkt drivkraft* och behandlar ett något annorlunda perspektiv av jobbosäkerhet, närmare bestämt upplevelsen av den som en direkt och positiv drivkraft till att arbeta hårt i syfte att leverera ett kvalitativt arbete. Medarbetare som presenterar detta synsätt menar att den jobbosäkerhet som finns i Transportas verksamhetskontext innebär en press till att leverera. Denna press tas upp i positiv bemärkelse, det vill säga någonting de anställda tycker om och motiveras av. Adrenalinets som kommer med att arbetet karaktäriseras av kritiska leveranser är således något en del anställda uppskattar och eftersträvar att känna. Pressen att leverera och arbeta hårt grundar sig således inte i något tvång, utan kommer initialt från en egen vilja att arbeta på detta sätt samt en stor strävan och tro på att verksamheten kommer vinna anbud och vara framgångsrika.

Det tredje och sista perspektivet som lyfts i analysen anspelar på friheten som jobbosäkerhet kommer med och redogörs för i avsnitt *4.3 Jobbosäkerhet som frihetsskapande kring arbetsuppgifter*. I studien används vår definition av jobbosäkerhet, vilket bland annat innefattar Mitchell och Moudgills (1976) beskrivna parametrar av osäkerhet och innebär att jobbosäkerhet existerar när det råder osäkerhet och tvetydighet kring vad en individ är ansvarig för och konkret har för arbetsuppgifter i en verksamhet. Denna typ av jobbosäkerhet kan vid första anblick anses som påfrestande och icke önskvärd, men upplevs annorlunda av de anställda på Transporta i jämförelse med hur den beskrivs. De anställda påpekar istället att jobbosäkerhet

gör det möjligt att delta, bidra och påverka många olika delar av företaget samt använda sin kreativitet för att forma sina arbetsuppgifter och dess utfall, vilket motiverar dem till att arbeta flitigt. De upplever snarare jobbosäkerheten som frihetsskapande då den ger dem ansvaret att äga sina egna uppgifter och beslut. Följaktligen kan anställda forma sina arbetsuppgifter på det sätt de själva tror kommer leda till bästa möjliga utfall. Detta som följd av att det i uppstartsverksamheten inte finns många standardiserade processer och arbetsmetoder.

När vi i respektive del av analysen identifierat mönster har vi kunnat utläsa drag som är gemensamma för de anställda och som återfinns i samtliga delar. Oavsett vilken aspekt de anställda syftar till i vår jobbosäkerhetsdefinition och i vilka sammanhang dessa redogörs för, kan vi utläsa att anställda på Transporta upplever rådande jobbosäkerhet på ett positivt sätt och i själva verket motiveras av den på olika sätt till att arbeta hårt.

## 5.2 Entreprenörsrelaterad motivation

Begreppet entreprenörsrelaterad motivation innebär som nämnt enligt Van Gelderen, Thurik och Bosman (2006) att grundaren av en verksamhet upplever en förväntad skillnad till möjligheten att vara anpassningsbar som självanställd i relation till att vara anställd på ett företag. Teorin tar upp faktorer som bidrar till att grundaren kan bortse från risker och hinder som det innebär att starta upp en verksamhet. De faktorer som driver grundaren att bortse från osäkerhet och andra risker är att inställningen till att uppleva det osäkra som inspirerande, som en möjlighet att få vara kreativ och genomföra nysatsningar samt att bortse från begränsningar (Thurik & Bosman, 2006; Rajabi-Brashear-Alejandro & Chelariu, 2018). Dessa sägs enligt nämnda forskare ligga till grund för att vissa individer utsätter sig för denna typ av verksamhetsmiljöer.

Enligt Baslevent och Kirmanoglo (2013) är jobsäkerhet det som de allra flesta individer prioriterar högst när man står inför att välja ett jobb. Att säga ”de allra flesta” eller liknande formuleringar innebär indirekt att detta inte gäller för alla personer. Faktumet att det finns många individer som är anställda i uppstartsverksamheter världen över ger tydliga indikationer på att prioriteringsordningen inte ser likadan ut för alla, vilket mer eller mindre säger sig självt. Det innebär således att alla individer inte prioriterar samma faktorer vid val av jobb, även om majoriteten tycker att jobsäkerhet är viktigast. Att vara anställd i en uppstartsverksamhet utan att vara grundare eller att ha någon typ av ägandeposition i företaget och ändå vara motiverad i



en osäkerheter miljö, blir följaktligen motsägelsefullt i relation till vad entreprenörsrelaterad motivation tar upp. Motivationsfaktorerna i teorin utgår från att man är grundaren av en verksamhet, vilket i sin tur öppnar upp för diskussion och ifrågasättande av det teoretiska begreppets omfattning då de anställdas drivkrafter inte studeras. Vetskapen om vad teorin säger i kombination med att anställda väljer att arbeta i uppstartsverksamheter, möjliggör argumentation för att de anställdas motivationsfaktorer kan speglas i grundarens motivation. Med andra ord kan de anställda drivas av samma faktorer, förutom självanställningsaspekten, som entreprenörsrelaterad motivation menar att grundaren motiveras av. Således syftar vi till drivkrafter som att få lov att vara kreativ i arbetet, få möjligheten att genomföra nysatsningar och bortse från begränsningar. Samtliga av dessa faktorer är någon som hypotetiskt skulle kunna vara motiv till varför även anställda i uppstartsverksamheter väljer och trivs i en sådan verksamhetsmiljö. I vår mening är detta något vi har belegg för att hävda, då vi i vårt empiriska material givits tydliga indikationer på att så är fallet. Därav är det möjligt att entreprenörsrelaterad motivation borde kunna innefatta såväl anställda som grundare i en uppstartsverksamhet.

### 5.3 Jobbosäkerhet som en direkt drivkraft

Utifrån de fynd och gemensamma mönster vi hittat i den empiriska analysen kan vi konstatera att ett samband som till synes är centralt avser hur anställda i Transporta upplever jobbosäkerhet som något direkt triggnande. Genom att analysera de anställdas svar angående jobbosäkerhet kan vi utläsa hur jobbosäkerhet är något de sporras av att utsättas för på Transporta. Detta grundas i pressen till att leverera, vilken de finner motivation i. Utifrån Herzbergs tvåfaktorteori, med motivations- respektive hygienfaktorer och hur de kan appliceras på Maslows behovspyramid, lyfter vi frågan om vad jobbosäkerhet är för typ av faktor. Är det endast en hygienfaktor, med andra ord ett basalt behov som ser till att individen inte är otillfredsställd, eller är det en motivationsfaktor som rentav ökar tillfredsställelsen?

Som tidigare nämnt grundar sig Maslows behovspyramid i att individen strävar efter att successivt ta sig uppåt i pyramiden. Förutsatt att denna strävan stämmer, att jobbosäkerhet är ett basalt behov och att uppstartsverksamheter kantas av jobbosäkerhet, kan det upplevas som förvånande att de anställda väljer att lämna en anställning där Maslows säkerhetsbehov är uppfyllt, till en arbetsplats där detta inte är fallet. Av den anledningen blir det intressant att argumentera för att jobbosäkerhet istället är en motivationsfaktor och något som innefattas som

komponent för att individen ska kunna uppnå självförverkligande. Detta då jobbosäkerhet kan ses som en faktor för att nå personlig utveckling och att utnyttja sin fulla potential, vilket enligt Watson (2006) är en del av det självförverkligande steget i Maslows behovspyramid. Det finns följaktligen argument för att diskutera huruvida jobbosäkerhet för anställda i arbetet kan inkluderas i det självförverkligande steget, då de anställda menar att de trivs med och drivs av att arbeta under de pressade förhållanden som jobbosäkerheten skapar. Ett sådant antagande, om att jobbosäkerheten tillhör självförverkligande, skulle innebära att jobbosäkerhet som behov skulle vara högre upp i behovspyramiden.

Visserligen förklarar Baslevent och Kirmanoglu (2013) att de flesta individer ser jobsäkerhet som den viktigaste aspekten vid val av en anställning och det är ingenting som vi vill eller behöver göra någon invändning emot, men vi kan däremot resonera fram att säkerhet inte är alla individers första prioritet. Möjligen är det de personer som inte känner av detta säkerhetsbehov i samma mån som istället triggas av det osäkras förutsättningar och söker sig till uppstartsverksamheter. Med andra ord argumenterar vi inte för att jobbosäkerheten blir en nyckel för individers självförverkligande, utan vi endast redogör med stöd av vårt empiriska för hur individer kan uppleva den.

#### 5.4 Jobbosäkerhet som en nyckel till självförverkligande

Ett annat fynd vi funnit i det empiriska materialet är att majoriteten av de som intervjuats väljer att se jobbosäkerheten som en icke-fråga, vilket ingående redogörs i analysavsnitt 4.1. Anställda indikerar således att det är obetydande för dem. Kopplat till Maslows behovspyramid är det av intresse att ställa frågan om hur det kommer sig att anställda kan rikta fokus bort från ett basalt behov som säkerhet. För att få en förståelse kring den frågan behöver vi diskutera närmare vilka faktorer som Transportas anställda antyds motiveras av. En faktor som många anställda återkommer till är möjligheten att få vara med på resan och bygga upp en verksamhet från grunden. Att ges denna unika typ av möjlighet gör att anställda kan bortse från jobbosäkerhetsfaktorn och kan uppleva den som obetydande i sammanhanget.

Vetskapen om att få vara med och utveckla en verksamhet med hårt arbete, som i framtiden kan leda till någonting större, antyds från vårt empiriska material vara väldigt tilltalande för de anställda. Anledningen till att jobbosäkerhet kan ses förbi på detta sätt, kan förklaras med hjälp av att likna drivkraften att bygga upp något mot Maslows behovspyramids sista steg: det

självförverkligande steget. Detta steg behandlar individers behov av att utnyttja sin fulla potential och nå personlig utveckling. Behovet kan med bakgrund av det empiriska materialet på ett tydligt sätt tillfredsställas om den anställde tar tillvara på möjligheten att vara med på resan, utvecklar och etablerar ett företag, genom att vara med och bygga upp den från grunden. Det självförverkligande steget i Maslows behovspyramid kan således vara en förklaring till hur individer i Transportas verksamhetskontext kan bortse från jobbosäkerhet och sträva uppåt i Maslows behovspyramid utan att en del av säkerhetsbehovet är uppfyllt. Icke-uppfyllandet av behovet jobbosäkerhet är med andra ord förutsättningen för att behovet av självförverkligande ska kunna uppfyllas.

Resonemanget ovan kan emellertid inte stå som hela förklaringen till att man som anställd upplever jobbosäkerhet som en obetydande faktor, därför används vårt teoretiska perspektiv Expectancy Theory för att bidra med ytterligare förståelse. Utöver att den positiva möjligheten som beskrevs ovan tar stort fokus bort från jobbosäkerheten, spelar matchning mellan förväntningar och verklighet också en viktig roll.

För att kunna fokusera på uppstartskontextens beskrivna, positiva möjlighet och inte bli negativt överraskad i arbetet måste individen vara väl införstådd med de osäkra förutsättningar som råder samt de potentiella risker som anställningen i en uppstartsverksamhet kommer med. Den anställda måste vidare ha förväntat sig, samt accepterat, att pressen och kraven är väldigt höga för att verksamheten ska ha möjlighet att nå framgång. Är den anställda införstådd med dessa förutsättningar och att förväntningarna sedan matchar den verklighet som råder i Transporta, bidrar det till att den anställda kan bortse från jobbosäkerhet och vad den innebär i praktiken. Istället blir den anställda motiverad, på samma sätt som Vrooms Expectancy theory indikerar, till följd av att deras förväntningar om verksamheten möttes och att personen i fråga visste vad den gav sig in på.

Ett mönster som ytterligare identifierats i materialet redogörs i analysavsnitt 4.3 och anspelar som tidigare nämnt på anställdas upplevelser om jobbosäkerhet som frihetsskapande när det kommer till sina arbetsuppgifter. Att få använda sin kreativitet till fullo är enligt Mitchell och Moudgill (1976) en del av det självförverkligande steget i Maslows behovspyramid. För att individer som eftersträvar frihet och kreativitet i arbetet ska kunna uppnå självförverkligande, så blir det en förutsättning att vara verksam i en kontext i vilken man ges möjlighet att arbeta på detta sätt. Uppstartsverksamheter präglas enligt Zaech och Baldegger

(2017) av en lös struktur och blir följaktligen en lämplig kontext för dessa individer, detta på grund av det finns få formella ansvarsområden, standardiserade arbetsmetoder och förutbestämda sätt att ta sig an problem på. Vårt empiriska material tyder på detta, då anställda i Transporta beskriver att de ges stor frihet att med hjälp av sin kreativitet utforma lösningar på problem och uppgifter, äga sina beslut och få ta mycket ansvar. Man kan således säga att uppstartsverksamhetskontexten, indirekt jobbosäkerheten, blir en förutsättning för att det självförverkligande steget i behovspyramiden skall kunna uppnås för de individer som upplever denna frihet kring arbetsuppgifterna.

Likt de anställda som triggades av att bygga något från grunden, kan de anställda som eftersträvar frihet och kreativitet i sina arbetsuppgifter uppfylla sitt självförverkligande behov med villkoret att jobbosäkerhet bortprioriteras. Till följd av vad jobbosäkerheten genererar för 'frihet' till sina anställda på Transporta, kan den indirekta upplevelsen av jobbosäkerhet bli positiv. Synen på jobbosäkerhet som skapande av något positivt utgör därmed ett argument till hur man som individ kan välja att bortse från ett basalt behov som jobbosäkerhet.

Även om det vi beskrivit ovan är två separata fynd som återspeglar olika sätt att se på jobbosäkerhet, finns det gemensamma nämnare för dem båda. Exempel på sådana är att de kan liknas med och kopplas till steget självförverkligande, och är därmed aspekter som kan placeras i toppen av Maslows behovspyramid. Gemensamt för dessa faktorer är också att de i viss mån existerar och är beroende av verksamhetskontexten, med andra ord jobbosäkerheten. Detta indikerar att delar av jobbosäkerheten, beroende på hur individen ställer sig till den, på olika sätt kan skapa förutsättningar för att nå självförverkligande.

Maslows behovspyramid bygger på resonemang om att individen strävar efter att uppfylla stegen i en hierarkisk ordning nedifrån och upp, med säkerhet som ett grundläggande behov för att andra steg skall kunna uppfyllas. I kombination med att pyramiden bygger på att behoven steg för steg ska uppfyllas i en hierarkisk ordning, och hur anställda på Transporta tycks bortse från steg i pyramiden och ändå nå självförverkligande, blir resonemanget motsägelsefullt. Denna motsägelse öppnar som nämnt upp för ifrågasättande av teorins logik då frågan kvarstår om varför man vill sträva efter andra steg i pyramiden när det basala jobbosäkerhetsbehovet inte är uppfyllt. För att vidare kunna diskutera förklaringar till detta är det relevant att undersöka vad nyare studier säger om säkerhetens roll för anställda i uppstartsverksamheter, och mer specifikt om sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation, i syfte att se om motsättningar

kunnat påvisas. Fallet skulle kunna vara att Maslow och Herzbergs teorier påstås vara förlegade och därav inte längre relevanta i mer moderna kontexter, som exempelvis den vår studie är utförd i.

Efter att ha undersökt vad mer moderna motivationsstudier säger i ämnet kan vi dock se att även denna forskning går i linje med vad de äldre teorierna säger om säkerhetens roll för motivation. De stämmer överens genom att de återigen presenterar jobbosäkerhet i negativ bemärkelse, mer specifikt att jobbosäkerhet påverkar anställdas inre motivation och i sin tur deras arbetsprestation på ett negativt sätt (Shin et al., 2019). När vi ställer dessa moderna forskningsinsikter i relation till våra empiriska fynd öppnas möjlighet upp för en diskussion och ifrågasättande av resonemangen. Detta eftersom de anställda i Transporta på olika sätt upplever jobbosäkerhet i positiv bemärkelse, vilket talar för att det teoretiska sambandet mellan jobbosäkerhet och inre motivation i uppstartsverksamheter även skulle kunna vara det motsatta, således omvänt i relation till det Shin et al. (2019) hävdar. Mer specifikt menar vi att jobbosäkerhet påverkar den inre motivationen positivt.

## 6. Slutsats

I denna studie har jobbosäkerhet i relation till motivation undersökts och problematiserats då vi i befintlig litteratur identifierat informationsgap. Dessa gap som funnits anspelar på att sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation i regel tas upp som negativ. I de fåtal fall där forskare behandlar sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation som positivt redogör de bland annat för begreppet entreprenörsrelaterad motivation, där faktorer som driver en företagsgrundare till att utsätta sig för en osäker verksamhetsmiljö presenteras. Studiens utgångspunkt har sålunda varit att undersöka hur anställda i en uppstartsverksamhet upplever jobbosäkerhet i syfte att besvara frågeställningen och uppnå studiens syfte.

Med stöd från vår empiriska analys framgår det att jobbosäkerhet kan upplevas på skilda sätt av de anställda. En stående upplevelse som dock är gemensam för samtliga anställda, oavsett i vilket sammanhang de uttalar sig om jobbosäkerhet, är att den upplevs som positiv och möjliggörande som på olika sätt driver dem till att arbeta hårt. Vidare har att matcha förväntningar med verklighet spelat en viktig roll för att möjliggöra dessa upplevelser. Som följd av de anställdas upplevelser vill vi hävda att jobbosäkerhet kan, direkt eller indirekt, leda till ökad inre motivation och tillfredsställelse i arbetet för anställda i uppstartsverksamheter. Detta är vårt första specifika och teoretiska bidrag och innebär således ett påvisat positivt, i jämförelse med bland annat studier utförda av Shin et al. (2019), och omvänt samband mellan jobbosäkerhet och inre motivation i kontexten uppstartsverksamheter. Detta positiva samband grundar sig således i att jobbosäkerhet inte tycks vara av den kritiska tyngd i uppstartsverksamheter som traditionella motivationsteorier, som Maslows behovspyramid, menar att den är.

Studiens andra teoretiska bidrag framhäver att omfattningen av begreppet entreprenörsrelaterad motivation kan och bör göras bredare. Vi menar att samtliga faktorer i begreppet entreprenörsrelaterad motivation, förutom aspekten om att vara självanställd, borde gälla för alla anställda i en uppstartsverksamhet och inte bara för grundaren. Detta då vår empiriska analys och diskussion påvisar att de anställdas motivationsfaktorer till att arbeta i en uppstartskontext kan liknas vid de som beskrivs för grundaren i detta begrepp. Våra resultat och dessa två specifika teoretiska bidrag kan addera djup till förståelsen om sambandet mellan jobbosäkerhet och motivation samt den roll jobbosäkerhet har för anställda i uppstartsverksamheter, vilket hjälper oss att uppfylla syftet med studien.

Våra fynd och teoretiska bidrag kan få praktiska konsekvenser i det verkliga näringslivet. Med förståelse för det som presterats och hur jobbosäkerhet i själva verket kan motivera de anställda till att arbeta hårt, kan chefer och övriga ansvariga i verksamheter präglade av liknande förutsättningar, utgå från och använda studiens insikter. Mer specifikt kan insikterna leda till att chefer i uppstartsverksamheter förstår vikten av att arbeta med transparens och matchning av förväntningar när de rekryterar personer till företaget. Vidare kan insikterna ge en förståelse av betydelsen att rekrytera personer med en vinnarmentalitet som är fokuserade på att nå framgång och klara av rådande utmaningar. Det är således av intresse att finna de individer som uppskattar att arbeta under press, är kreativa och trivs med att ha stor frihet i arbetet för att kunna bidra effektivt till verksamheten. Rent praktiskt hade studiens insikter kunnat realiseras genom att exempelvis förändra verksamhetens transparens gentemot anställda och inte enbart i rekryteringsprocessen. Liknande verksamheter skulle också specifikt kunna utforma och införa ett personlighetstest i rekryteringsprocessen influerat av studiens insikter som effektivt väljer ut personer med ovannämnda karaktärsdrag.

Det finns ett par uppenbara begränsningar med våra empiriska fynd, en av dem avser att de potentiellt är tidsberoende. Samtliga anställdas uttalanden baseras på realtid, således på den specifika uppstartsfas som företaget befinner sig i vid utförandet av studien. Av den anledning skulle studiens resultat kunnat skilja sig åt om den utförts under en annan verksamhetsfas i Transporta. Detta då flera aspekter av arbetsutformningen, som de anställda uppskattar, högst troligt kommer utvecklas och ersättas när verksamheten växer. Friheten kring arbetsuppgifter kan potentiellt bli mindre ju större Transporta blir då mer standardisering och formell struktur krävs med fler anställda. Det antyder att en tydligare struktur eventuellt skulle demotivera de anställda i sitt arbete då de inte längre behöver ha ansvarstagande och kontroll i samma utsträckning som tidigare. Med tydligare verksamhetsstrukturer blir Transporta möjligen mer formellt, vilket i sådana fall skulle minska de anställdas driv till arbetet.

I takt med att Transporta utvecklas skulle individer inte längre kunna hänvisa sin motivation till att "få vara med och bygga upp något från grunden" om verksamheten redan etablerats och byggts upp. Något som vidare begränsar studiens empiriska fynd. Dessutom reduceras Transportas jobbosäkerhet allt eftersom företaget vinner anbud, vilket indikerar att anställda som upplever jobbosäkerhet som en direkt drivkraft blir fråntagna en stor motivationsfaktor. En annan begränsning i studien kan vara den yttre kontext som den är utförd i, vilket också kan

stå som förklaring till frågan om hur individer kan bortse från det basala behovet säkerhet. Det faktum att studien är utförd i Sverige, och att det empiriska materialet baseras på svenska förutsättningar, kan ha påverkat utfallet på grund av det generella säkerhetsläge samt arbetsmarknadens utformning i landet. Anställda har således en säkerhet, en grundtrygghet, att falla tillbaka på om deras anställning inte kan fortsättas. Det bidrar till att de anställda har en hög lägstanivå för hur osäkra de faktiskt kan vara. Med andra ord är det argumenterbart för hur stor jobbosäkerhet de anställda de facto utsätter sig för genom en anställning på Transporta. Dessutom kan de anställdas osäkerhet kring sin anställning anses minska då organisationen till stor del utgörs av återanställningsbara personer. Med andra ord är majoriteten av de anställda välutbildade med slipade CV:n, vilket innebär att även om de skulle tvingas avsluta sin anställning så har de stor möjlighet att få ett nytt ansevärt arbete. Denna befintliga säkerhet kan ha färgat de resultat och fynd vi gjort om de anställdas upplevelse av jobbosäkerhet.

#### *Förslag på vidare studier*

Som följd av de studiespecifika brister som beskrivits ovan blir det intressant att studera ämnet vidare. Det hade varit givande att undersöka samma typ av studieobjekt över en längre tidsperiod, i syfte att jämföra anställdas svar både innan och efter potentiell etablering av verksamheten. Vidare är det av intresse att utföra studien, eller en liknande studie, i ett land präglad av andra förutsättningar än Sveriges rådande säkerhetsnät. Därutöver finns det motiv till att genomföra studien i en icke kunskapsintensiv uppstartsverksamhet för att se huruvida våra studies resultat är applicerbara även där eller på vilka sätt de skiljer sig åt.



## 7. Referenser

- Alvesson, M., & Svenningsson, S. (2012). *Organisationer, Ledning och Processer*, 2nd edn, Lund: Studentlitteratur AB
- Baslevent, C., & Kirmanoglu, H. (2013). Do Preferences for Job Attributes Provide Evidence of ‘Hierarchy of Needs’?, *Social Indicators Research*, vol. 111, no. 2, pp. 549–560
- Bénabou, R., & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation, *The Review of Economic Studies*, vol. 70, no. 3, pp. 489–520
- Brenner, V., Carmack, C. W., & Wienstein, M. G. (1971). An Empirical Test of the Motivation-Hygiene Theory, *Journal of Accounting Research*, vol. 9, no. 2, pp. 359–366
- Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, 3rd edn, Stockholm: Liber AB
- Darvishmotevali, M., Arasli, H., & Kilic, H. (2015). Effect of job insecurity on frontline employee’s performance: Looking through the lens of psychological strains and leverages, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 29, no. 6, pp. 1724–1744
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues, *European Journal of Work & Organizational Psychology*, vol. 8, no. 2, pp. 155–177
- Eriksson-Zetterquist, U., Müllern, T., & Styhre, A. (2011). *Organization Theory*, New York: Oxford University Press
- Fudge, R. S., & Schlacter, J. L., (1999). Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach, *Journal of Business Ethics*, vol. 18, no. 3, pp. 295–304
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity, *Academy of Management Review*, vol. 9, no. 3, pp. 438–448
- Hui, C., & Lee, C. (2000). Moderating effects of organization-based self-esteem on organizational uncertainty: employee response relationships, *Journal of Management*, vol. 26, no. 2, pp. 215–232
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers?, *Public Organization Review*, vol. 18, no. 3, pp. 329–343
- Kovach, K. A. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*, vol. 30, no. 5, pp. 58–65

- Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context, *International Management Review*, vol. 14, no. 1, pp. 24–37
- Locke, E. A., & Schattke, K. (2019). Intrinsic and extrinsic motivation. Time for expansion and clarification, *Motivation Science*, vol. 5, no. 4, pp. 277–290
- Mitchell, V. F., & Moudgill, P. (1976). Measurement of Maslow's Need Hierarchy, *Organizational Behavior & Human Performance*, vol. 16, no. 2, pp. 334–349
- Rajabi, R., Brashear-Alejandro, T., & Chelariu, C. (2018). Entrepreneurial motivation as a key salesperson competence: trait antecedents and performance consequences, *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 33, no. 4, pp. 405–416
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Från Stoff till Studie, Lund: Studentlitteratur AB
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, no. 1, pp. 54–67
- Şenol, F. (2011). The Effect of Job Security on the Perception of External Motivational Tools, A Study in Hotel Businesses, *Journal of Economic & Social Studies*, vol. 1, no. 2, pp. 33–67
- Shin, Y., Lee, S., Hur, W. M., & Moon, T. W. (2019). A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol. 16, no. 10, pp. 1–16
- Sjöberg, K., & Wästerfors, D. (2008). Uppdrag: Forskning, Malmö: Liber AB
- Tu, Y., Long, L., Wang, H. J., & Jiang, L. (2019). To Prevent or to Promote: How Regulatory Focus Moderates the Differentiated Effects of Quantitative Versus Qualitative Job Insecurity on Employee Stress and Motivation, *International Journal of Stress Management*
- Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2006). Success and Risk Factors in the Pre-Start-up Phase, *Small Business Economics*, vol. 26, no. 4, pp. 365–380
- Walk, M., Handy, F., & Schinnenburg, H. (2013). Expectations and Experiences of Young Employees: The Case of German Nonprofits, *Administration in Social Work*, vol. 37, no. 2, pp. 133–146
- Watson, T. (2006). Organising and Managing Work, 2nd edn, Harlow: Pearson Education Limited
- Wyrwa, J. (2019). Job Insecurity – Conceptualization of The Notion and Methods of Measurement, *Acta Scientiarum Polonorum. Oeconomia*, vol. 18, no. 1, pp. 107–115
- Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups, *International Small Business Journal*, vol. 35, no. 2, pp 157–177