



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

Kurskod: FEKH10

Kurstitel: Kandidatkurs i Strategic Management

HT 2017

Motiverar Miljön?

- En undersökande studie kring hållbarhet som en motivationsfaktor

Författare: Tova Persson, 19930626–0309

Handledare: Merle Jacob

Tack

Tack till Merle Jacob som handlett denna uppsats och kommit med relevanta synpunkter på förändringar och förslag samt uppmuntrande ord längs vägen. Jag vill även tacka de som opponerat på denna uppsats och som därmed bidragit till konstruktiv kritik och en högre kvalitet på innehållet.

Avslutningsvis vill jag rikta ett stort tack till Kalmar Energi som ställt upp som fallföretag till denna studie och framförallt till de respondenter som ställde upp med såväl sin tid som med svar.

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Motiverar Miljön? - En undersökande studie kring hållbarhet som en motivationsfaktor

Seminariedatum: 2018-01-11

Kurs: FEKH19

Nyckelord: hållbarhet, motivationsfaktorer, agentteori

Syfte: att ta reda på om anställdas motivation påverkas om företaget har implementerat ett hållbart förhållningssätt som ska påverka miljön positivt.

Forskningsfråga: Hur påverkas anställdas arbetsmotivation av att företaget har implementerat hållbarhet i verksamheten?

Metod: kvalitativ, abduktiv

Teoretiska perspektiv: agentteori, motivationsfaktorer, motivation påverkar lönsamhet

Empiri: Fallstudie med ett företag samt dokumentstudie

Slutsats: Studien kan ej påvisa att anställdas motivation påverkas av att företaget har implementerat ett hållbart förhållningssätt som ska påverka miljön positivt.

Summary

Title: Does the environment motivate? - An investigative study on sustainability as a motivation factor.

Seminar date: 2018-01-11

Course: FEKH19

Key words: sustainability, motivational factors, agency theory

Purpose: To examine whether the motivation among employees is affected when the company implement sustainability.

Research question: To what extent is the work motivation among employees affected by the company's initiative to implement sustainability in the business.

Methodology: Quantitative, abductive

Theoretical perspectives: Agent theory, motivational factor, motivation and

Empirical foundation: Case study combined with document studies

Conclusion: This study cannot prove a that the motivation among employees is affected when the company implement sustainability.

Innehåll

1. Inledning.....	7
1.1 Praktisk bakgrund.....	7
1.2 Syfte	9
1.3 Forskningsfråga.....	9
1.4 Teoretisk bakgrund.....	9
1.5. Problematisering.....	10
1.6. Definitioner och Avgränsningar	10
2. Teoretisk referensram.....	12
2.1 Den teoretiska referensramens upplägg	12
2.2 Hållbarhet som motivationsfaktor	13
2.3 Hållbarhet skapar lönsamhet	14
2.4 Hållbarhet som motivationsfaktor – en generationsfråga?.....	15
2.4 CSR och Energibranschen	15
2.6 Agentteori – dilemmat kring att välja rätt glass	16
2.7 Ramverk	17
3. Metod	19
3.1 Ett vetenskapligt förhållningssätt	19
3.2 Forskningsdesign.....	19
3.2.1 Forskningsansats	19
3.2.2. Forskningsstrategi	20
3.2.3. Undersökningsdesign	21
3.3 Implementering	22
3.3.1. Urval.....	22
3.3.2.Forskningsinstrument - insamling av data	24
3.3.3.Tillvägagångssätt.....	25
3.4 Analys.....	26
3.4.1. Studiens reliabilitet.....	26
3.4.2 Analys av empiri	27
4. Resultat.....	28
4.1Litteraturundersökning	28
4.2 Intervjuer	29
5. Analys av Resultat.....	33

6. Slutsatser och Diskussion.....	36
6.1 Slutsatser	36
6.2 Diskussion	36
6.3 Förslag till vidare forskning	37
7. Referenser.....	39
7.1 Akademisk litteratur, rapporter och artiklar	39
7.2 Elektroniska.....	41
Bilaga 1.	43

1. Inledning

1.1 Praktisk bakgrund

Klimatförändringar, växthuseffekten, brist på naturresurser, föroreningar och andra globala miljörelaterade problem fortsätter att växa i en alarmerande hastighet (Pacala & Socolow, 2004) och i september 2015 tog FN beslutet gällande Agenda 2030; en agenda vars syfte är att främja hållbar utveckling. 17 globala mål och 165 delmål har satts upp och intentionen är att samtliga ska vara uppfyllda år 2030.

I Sverige har tydliga miljömål satts upp till år 2018. På hemsidan sverigsmiljomal.se har Naturvårdsverket tillsammans med bland annat Länsstyrelserna, Jordbruksverket, Havs- och vattenmyndigheterna med flera har gått samman för att beskriva dessa miljömål samt förmedla konkreta råd till aktörer inom näringslivet som vill arbeta med miljöfrågor i samband med sina verksamheter. I strävan mot att uppfylla dessa mål, pekas nämligen företag och aktörer inom näringslivet ut som nyckelpersoner. Klimatpåverkans destruktiva effekter kommer nämligen i allt större utsträckning påverka samhället och näringslivet (Howard-Grenville, Buckle, Hoskins & George 2014) och pressen på företag att implementera hållbarheten i sina affärsmodeller kommer att öka (Dyllick and Muff, 2016). I FN:s rapport *Our common future* från 1987 hänvisas möjligheterna för social och ekonomisk tillväxt till företagens intresse för hållbarhet. Rapporten sammanställdes av FN:s Världskommision för miljö och utveckling och berör samhällsfrågor och deras egentliga innebörd. Hållbar utveckling definieras där som ”utveckling som tillfredställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredställa sina behov” (FN, 1987).

Att kombinera en lönsam verksamhet med hållbarhet kan ses som en utmaning och på grund av detta finns det argument som talar emot företags ansvar i frågan. Enligt Di Giuli och Kostovetsky (2014) finns det belegg för att företag som utöver sin basverksamhet aktivt jobbar med att ta socialt ansvar eller ett miljövänligt förhållningssätt, så kallat Corporate Social Responsibility (CSR), i högre utsträckning associeras med negativa framtida utdelningar samt lägre lönsamhet. Detta får stöd från Friedman (1970), som menar att företagens sätt att bidra till samhället enbart bör ske genom skattesystem. Friedman (1970) argumenterar nämligen för att resurser som används för CSR istället bör läggas på att tillfredställa intressenter, som aktieägare, då värdet riskerar att sänkas annars.

Det finns dock aktörer i näringslivet som idag har implementerat CSR i sin verksamhet. CSR Sweden är en organisation vars syfte bland annat är att sprida information och skapa arenor för diskussion mellan företag, beslutsfattare och opinionsbildare och enligt deras hemsida beskrivs CSR som en process för företag att implementera etiska, sociala och hållbara frågor i sina verksamheter samt att ”man ska se över, tänka innovativt och utveckla sin affärsmodell, sina produkter och tjänster.”

Enligt EU definieras CSR enligt följande:

”CSR är det ansvar företag har för den påverkan man har i samhället där man verkar. CSR är en process att integrera mänskliga rättigheter, miljö, socialt ansvar, anti-korruption i strategi och verksamhet.”

Inte sällan beskylls dessa CSR- relaterade aktiviteter för att enbart verka som marknadsföring, så kallat green washing (Ramus och Montiel, 2005). Green washing definieras som en strategi där företag på ett symboliskt sätt kan kommunicera hållbara värden, men utan att egentligen adressera frågan genom handling (Walker och Wan, 2012). I samband med en ökad efterfrågan från konsumenternas sida gällande just ”grönare” produkter, har green washing blivit ett allt vanligare fenomen och en framgångsrik marknadsföringsstrategi (Dahl, 2010). Porter och Kramer (2011) menar att då företagen enbart implementerat CSR som en lönsamhetsstrategi, istället för att bidra till samhällsnytta och ekonomiskt ansvar, har gjort begreppet urvattnat och den grundläggande tanken bakom begreppet har gått förlorad. Till följd av detta skriver författarna att det inte är möjligt för aktörer inom näringslivet att skapa hållbarhet genom CSR. Alternativet blir istället att hållbarhetsarbete måste skapa värde för samhället och för företag för att det ska fungera (Porter och Kramer, 2011).

Med utgångspunkt i ovanstående går det att konstatera att hållbar utveckling kräver att aktörer inom näringslivet intresserar sig för hållbar utveckling samt att det ska finnas möjligheter för dessa aktörer att bedriva denna utveckling på ett lönsamt sätt. De miljömål som satts upp av såväl FN som den svenska regeringen medför att hållbarhetsarbete blir alltmer aktuellt, och pressen ökar på företagen, vilka betraktas som nyckelaktörer. Även konsumentefterfrågan på hållbara produkter såväl som hållbar produktion ökar (Dahl, 2010), vilket även det skapar incitament för företagen att implementera förhållningssätt som bidrar till den hållbara utvecklingen.

1.2 Syfte

Syftet med uppsatsen är att ta reda på om anställdas motivation påverkas av att företaget utöver sin basverksamhet har implementerat ett hållbart förhållningssätt som i sin tur ska påverka miljön positivt.

1.3 Forskningsfråga

Hur påverkas anställdas arbetsmotivation av att företaget de är anställda vid har implementerat hållbarhet i verksamheten?

1.4 Teoretisk bakgrund

Den teoretiska utgångspunkten för denna studie hämtas bland andra från Ross (1973) och hans teorier om agentproblem, vilka även utgör grunden för studiens teoretiska ramverk. Agentproblem berör de skillnader som finns mellan en principals och agents målsättningar och hur principalen ska kunna välja ett kompensationsystem som styr agentens handlingar i enlighet med principalens preferenser (Ross, 1973). Besanko, Dranove, Shanley och Schaefer (2013) beskriver att problemet består av att den typiska principalen söker att maximera skillnaden mellan det värde som denna får som ett resultat av principalens handlingar och det värde som sker som en betalning till agenten. Vidare förklarar Besanko et al. (2013) att agenten å sin sida enbart intresserar sig för värdet som denna skapar åt sig själv, och söker alltså efter att maximera värdet för de handlingar som denna utför. Detta skapar motstridiga intressen mellan principalen och agenten.

I denna studie utgörs principalen av företagsledningen och agenten av de anställda. Principalens målsättning är lönsamhet genom produktiva medarbetare och agenten söker i sin tur efter att höja det egenupplevda värdet av sin prestation. Studien kommer undersöka huruvida detta egenupplevda värde och därmed motivationen ökar hos den anställda om företagsledningen implementerar bidrag till hållbar utveckling i verksamheten.

Det är av intresse för företaget att öka den anställdas motivation, eftersom ökad motivation medför att den anställdas produktivitet höjs och således även lönsamheten för företaget (Warkentin, 1996). Motivation bland anställda anses även vara av vikt, då risken finns att en anställd som ej känner motivation riskerar att lämna företaget, vilket kan komma att innebära kostsamma rekryteringsprocesser för företaget (Lindkvist, Frode Bakka, Fivelsdal, 2014).

Tidigare forskning har bidragit med flera olika faktorer som påverkar den anställdas motivation, där ledarskap (Kocabiyoğlu och Popescu, 2007), arbetsmiljö (Roelofsen, 2002) och pengar (Brent, 2006) anses vara framgångsrika sådana. Forskning som berör en verksamhets arbete kring hållbar utveckling som en motivationsfaktor bland anställda är idag dock begränsad. Neckermann, Cueni och Frey (2014) skriver att ekonomer idag har en god förståelse för varför och hur finansiella belöningar påverkar anställdas produktivitet, men att vi idag vet för lite om hur andra motivationsfaktorer påverkar. Enligt Emerson (1985) tenderar en anställd att vara som mest produktiv när denna upplever att arbetet sker för "en god sak". Emersons uttalande stöds av Morgan, Skitka och Wisneski (2010) som menar att individer blir mer motiverade till att arbeta om deras värderingar uttrycks genom arbetet. Hållbar utveckling skulle kunna vara en sådan typ av motivationsfaktor, vilket ytterligare skapar relevans för studiens undersökningsområde.

1.5. Problematisering

Miljöhoten blir alltmer allvarliga och därmed påtagliga i samhället, dels genom de globala miljömål som FN har satt upp till år 2030 och de miljömål som Sverige har satt upp till 2018. Med hänsyn till att företag pekats ut som nyckelaktörer för att uppnå dessa mål, kan det i framtiden komma att bli alltmer aktuellt, om inte till och med ett krav, för företag att arbeta aktivt för att skapa en hållbar verksamhet ur miljösynpunkt. Att lönsamheten ska bli lidande till följd av detta är inte intressant för företagen, vilket skapar incitament för att undersöka hur hållbarhetsarbete kan vara lönsamt för företagen, och inte enbart bli en belastning.

Enligt teorin om agentproblem finns det ett samband mellan den anställdas motivation och det värde som denna skapar för företaget. Förutsatt att åtgärder för ett mer hållbart företagande skulle öka den anställdas motivation kan det bli lönsamt för företag att implementera en strategi där ett hållbart förhållningssätt gentemot miljön finns representerad.

1.6. Definitioner och Avgränsningar

Hållbarhet är ett svårdefinierat begrepp med olika betydelser. Denna uppsats kommer dock utgå från FN:s definition som lyder enligt följande: utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

Studien avgränsar sig mot ett fallföretag inom den svenska energibranschen, Kalmar Energi. Inom energibranschen finns det i dag speciella åtaganden och regleringar gällande hållbart producerad energi. De nationella miljömål som satts upp i Sverige till 2018 tillsammans med

de globala miljömålen som ska vara uppfyllda till 2030 sätter en stor press på denna bransch då hållbara energilösningar är ett krav.

Kalmar Energi är leverantör av el, fjärrvärme fiber och el, och idag levererar de fjärrvärme, fiber och energitjänster till 27000 elhandelskunder, 18 000 fjärrvärmekunder och 22 000 elnätstkunder (kalmarenergi.se). De är ISO- certifierade och har ett miljöledningssystem som uppfyller kraven enligt SS-EN 14001:2015 och ett ledningssystem som uppfyller kraven enligt SS-EN 9001:2015. Kalmar Energi är även den enda aktören på marknaden som erbjuder 100 procent förnybar energi, som dessutom är lokalt producerad. Kalmar Energi är ett energiföretag som går i täten när det gäller att utveckla hållbara energilösningar och deras vision går ut på att alltid erbjuda den mest konkurrenskraftiga och klimatsmarta energilösningen. De beskriver sig själva som en viktig faktor för att skapa tillväxt, ekonomiska värden och menar att de bidrar till ett långsiktigt och hållbart samhälle.

Att studien avgränsats till att behandla just Kalmar Energi som fallföretag beror på deras genomgående anpassning till de krav som ställs i samband med miljömålen. De är den enda leverantören av el, fjärrvärde och fiber som kan erbjuda sina kunder, såväl privata som företag, 100 procent förnyelsebara lösningar och kan därmed garantera sina kunder att just deras el är miljövänlig. Att genomföra studien i samband med ett företag som ligger så pass i framkant med sitt hållbarhetsarbete förväntas skapa mer relevant data.

2. Teoretisk referensram

2.1 Den teoretiska referensramens upplägg

Den teoretiska referensramen kommer i denna uppsats till en början att undersöka om det finns samband mellan anställdas motivation och företagets hållbarhetsarbete. Teori som berör motivationsfaktorer kommer således att tillämpas, främst sett från perspektivet hur motivation påverkar lönsamheten inom företaget. Olika faktorer som motiverar och i synnerhet motivationsfaktorer som berör det som Emerson (1985) beskriver är för “en god sak”.

Relevansen av undersökningen ligger främst i att belysa att hållbarhet och miljöarbete inom näringslivssektorn möjligtvis ska kunna vara en framgångsrik faktor när det kommer till lönsamhet inom företaget. Idag används till exempel green washing som ett sätt att skapa kundrelationer, men att belysa att hållbarhetsarbete internt inom företaget faktiskt kan ha en påverkan på lönsamheten genom de anställdas motivation, givet att ett sådant samband nu visar sig existera, kan vara en viktig faktor att ta hänsyn till i framtiden. Teori som berör vikten av ett lönsamt företagande är därför också relevant och kommer tas upp i detta kapitel.

Hållbarhet anses många gånger vara synonymt med CSR- arbete. EUs definition av CSR är enligt följande: ”the responsibility of enterprises for their impact on society”(European Commission, 2017). Översatt till svenska innebär det företagets ansvar för dess påverkan på miljön. EUs definition benämner alltså CSR som ett *ansvar* som ligger hos företagen. Den bransch i vilket fallföretaget för denna studie verkar i, har på grund av regleringar och policys inte lika mycket ansvar som krav på att arbeta med hållbarhet. Detta skapar en skiljelinje mellan CSR och hållbarhetsarbete i denna studie. Energibranschen kan idag inte utesluta hållbara lösningar och innovationer, vilket gör att deras arbete faller utanför definitionen av CSR. På grund av detta kan CSR inte användas som referensram i denna studie, dock finns det inslag som kan vara intressanta för studien, och med hänvisning till det kommer teorier som berör CSR finnas med.

Samtida forskning visar att miljöfrågor engagerar ungdomar i åldrarna mellan 16–25 i en större utsträckning jämfört med tidigare generationer. Personer inom den nämnda åldersramen är, eller kommer inom en snar framtid att vara, aktuella aktörer på arbetsmarknaden och därmed intressanta för företag ur ett anställningsperspektiv. Forskning som tar upp förhållandet till hållbarhet som en generationsfråga finns därav också med.

Avslutningsvis kommer detta kapitel att ta sig an befintliga teorier inom agentteori. Agentteori utgör den ram vilken studien kommer att utgå från och en motivering till varför just denna teori anses tillämpbar kommer att redogöras för. Ross (1973), som tidigare nämnts i introduktionskapitlet och Shapiros (2005) teorier kommer bland andra att belysas ur aspekten kring vad agentteori är, nyttan den tillför samt den problematik den belyser utifrån den eventuella missmatchning som finns mellan agenten och principalen och varför teorin är relevant i sammanhanget.

2.2 Hållbarhet som motivationsfaktor

Det finns som nämnts tidigare ytterst begränsad forskning kring huruvida ett företags hållbarhetsarbete förstärker de anställdas motivation. Däremot finns det forskning som styrker att motivationsfaktorer som ej är inkomstrelaterade kan motivera den individ som berörs i en större utsträckning. Bishka (2015) skriver att motivation i form av finansiella medel är och antagligen kommer förbli en drivkraft, men att den snabba utvecklingen inom vetenskap, teknologi och socioekonomi har lett fram till kunskap om att motivationsfaktorer är mer komplexa och multidimensionella än så. Enligt Bishka (2015) står finansiella motivationsfaktorer i relation till emotionella, sociala och etiska drivkrafter; ju mer av det senare, desto mindre motiverar pengar. Författaren förklarar att detta beror på att människor är sociala varelser med en medfödd instinkt till att vilja skapa en signifikant positiv kontribution till samhället i stort och att detta i sin tur leder till att anställda behöver uppleva att de hjälper andra för att kunna finna tillfredställelse med sina tilldelade arbetsuppgifter. Även i en dokumentär från SVT, ”att arbeta utan lön”, visar det sig att motivationsfaktorer i form av likvida medel, till exempel högre lön, ej har lika stor effekt, utan istället motiverar värderingar i en högre utsträckning.

Phillips, Phillips och Schell (2015) beskriver i sin artikel ”The Value of Motivation: How to Measure the Value, Impact, and ROI of Motivational Projects, Programs, and Events” olika typer av motivationsfaktorer. Bland övriga finns det en som de benämner ”engagement”, vilket innebär att jobbet i sig själv kan vara en stark drivkraft. Phillips et al (2015) tillskriver den anställdas motivation i form av engagemang stort värde när det gäller produktivitet och lönsamhet. Vidare förklarar Phillips et al (2015) att denna typ av motivationsfaktor hör ihop med bland annat ansvarstagande. Om en individ känner att den genom sina arbetsuppgifter eller

organisationen som helhet tar ansvar, kan dennas engagemang alltså öka. Det har även visat sig att den effekt som motivationsfaktorer skapar blir mer långvarig om motivationsfaktorn på ett positivt sätt även påverkat den anställdas identifiering med företaget (Akelof och Kranton, 2005).

Tidigare forskning har bidragit med flera olika faktorer som påverkar den anställdas motivation, där ledarskap (Kocabiyikoğlu och Popescu, 2007), arbetsmiljö (Roelofsen, 2002) och pengar (Brent, 2006) anses vara framgångsrika sådana. Forskning som berör en verksamhets arbete kring hållbar utveckling som en motivationsfaktor bland anställda är idag dock begränsad. Neckermann et al (2014) skriver att ekonomer idag har en god förståelse för varför och hur finansiella belöningar påverkar anställdas produktivitet, men att vi idag vet för lite om hur andra motivationsfaktorer påverkar. Enligt Emerson (1985) tenderar en anställd att vara som mest produktiv när denna upplever att arbetet sker för ”en god sak”. Emersons uttalande stöds av Morgan, Skitka och Wisneski (2010) som menar att individer blir mer motiverade till att arbeta om deras värderingar uttrycks genom arbetet. Hållbar utveckling skulle kunna vara en sådan typ av motivationsfaktor, vilket ytterligare skapar relevans för studiens undersökningsområde.

2.3 Hållbarhet skapar lönsamhet

Det är en vedertagen idé att förutsättningen för att ett företag ska gå med vinst för att för att finnas kvar på marknaden över en längre tid. Företag står alltid inför utmaningen att omsätta sina resurser till vinster och att finna sätt som optimerar vinstresultatet är därför essentiellt (Bertsimas & Popescu, 2003). Att förstå sambandet mellan motivation och produktivitet är en nyckelfaktor för att kunna optimera företagets lönsamhet (Ariely, 2011). Hur välfungerande en motivationsfaktor är kan mätas genom den produktivitet och effektivitet som en individ har gällande organisationens mål (Galbraith, 1971). En effektiv organisation har ett motivationssystem som ständigt förstärker, vilket gör att organisationens mål kommer kunna uppnås med största möjliga effekt (Galbraith, 1971).

Phillips et al (2015) har i sin studie kunnat identifiera ett positivt samband mellan engagemang och lönsamhet per anställd, kvalité, försäljning, kundnöjdhet samt anställdas vilja att stanna kvar och arbeta i organisationen. Genom att bli personligt engagerad i sina egna arbetsuppgifter och organisationens syfte ökar alltså produktiviteten hos den anställda och därmed lönsamheten för företaget.

I studien ”Corporate social responsibility and firm productivity evidence from the chemical industry in the United States” (Sun & Stuabs, 2003) undersöks sambandet mellan implementerat hållbarhetsarbete och produktivitet. Undersökningen påvisar att hållbarhetsarbetet leder till en högre produktivitet, och att ju mer hållbarhet som är implementerat, desto högre blir produktiviteten. Deras forskningsresultat föreslår även att det senare sambandet kan vara ett resultat av den högintensiva konkurrensen inom kemikalieindustrin i USA. Enligt Sun och Stuabs (2003) studie kan det alltså förhålla sig på ett sådant sätt att ju högre marknadskoncentration desto mer positiv inverkan har CSR- arbetet på produktiviteten inom företaget.

2.4 Hållbarhet som motivationsfaktor – en generationsfråga?

I en undersökning från SIFO som gjordes 2017 på uppdrag av WWF (WWFs klimatbarometer SIFO- undersökning 2017) visar det sig att personer mellan 16 och 25 år tänker mer på miljörelaterade frågor, jämfört med åldrarna ovanför. Samma grupp har även en starkare vilja till att ta eget ansvar för att påverka klimatförändringarna i en positiv riktning. I studien från SIFO (2017) går det bland annat att utläsa att 43 procent av 16–25-åringarna har dragit ner på köttätandet under det senaste året för att minska klimatpåverkan, 60 procent tänker på klimatförändringarna varje vecka eller oftare (mot 49 procent av hela befolkningen) och sjuttio procent uppger att klimatförändringarna påverkar deras liv i dag. Kramming (2017) har undersökt attityder gentemot hållbarhet och miljöfrågor bland gymnasieelever och fann att många känner en maktlöshet inför frågan då de inte vet hur de kan påverka. Samtidigt visade Krammings (2017) studie att de ungdomar som deltog gärna vill påverka, men att de upplever att vardagliga ting, som att exempelvis panta flaskor, inte räcker. Kramming (2017) skriver att ungdomarna i studien gärna såg att det fanns fler förebilder eller att mer konkreta politiska beslut togs gällande hållbarhets- och miljöfrågor och att de själva inte ville gå i täten för frågan, då de kunde riskera att avvika socialt.

2.4 CSR och Energibranschen

Inledningsvis i detta kapitel förklarades varför CSR kan argumenteras för att inte vara implementerbart på energibranschen. CSR definieras som ett ansvar från företagets sida (källa: EU) medans hållbarhet inom energibranschen är ett allt större växande krav i form av lagar, regleringar och policys (www.energimyndigheten.se). Det finns dock intressanta inslag att hämta från studier där företag implementerat CSR. Ett exempel är från den tidigare nämnda

studien av Sun och Stuaabs (2003) vars resultat påvisar ett positivt samband mellan ett företags implementerade CSR- arbete och produktiviteten bland anställda.

2.6 Agentteori – dilemmat kring att välja rätt glass

Agentteori växte fram under 1970-talet som en kombination av institutionell teori och olika discipliner inom ekonomi. Steven Ross pekas ut som en möjlig grundare av teorin (Mitnick, 2013). Det sägs att första gången som Ross beskrev det dilemma som teorin berör var genom följande exempel: en person väljer ut en smaksatt glass åt någon annan, vars preferenser denna person ej känner till (Jensen & Meckling, 1976).

Ross (1973) beskriver relationen mellan agent och principal som en av de äldsta och mest vanligt förekommande modellerna när det gäller social interaktion. Denna typ av relation uppstår mellan två eller flera parter när en utav dessa parter (agenten) agerar å vägnar för eller representativt för den eller de andra deltagarna (principalen/principalerna) gällande ett visst område vid beslutsfattande (Ross, 1973). Precis som i exemplet med glassen.

Shapiro (2005) förklarar att problemet i agent- principal relationen uppstår på grund av asymmetrisk information samt inkompatibla mål. Asymmetrisk information innebär att två eller fler parter besitter olika mycket information och att den part som har tillgång till mest information kan utnyttja detta till sin fördel, på bekostnad av övriga parter (Besanko et al., 2015). Shapiro (2005) visar hur asymmetrisk information kan generera problem genom att ta sig själv som exempel. Författaren beskriver hur hon axlar rollen som agent och den som anställer henne för att skriva en artikel som principalen i sammanhanget. Här följer ett kort utdrag från exemplet:

- *... in selecting me and all the other authors in this volume, they [de ansvariga för anställningsprocessen] faced a classic agency problem of asymmetric information. We know far more about ourselves-our abilities, expertise, honesty, etc.-than they do, and we sometimes make matters worse by exaggerating our talents. s.264.*

Shapiro (2005) försöker här illustrera att hon som agent har mer information om hennes egna arbetsförmågor och därmed kan utnyttja detta till sin egen fördel vid en anställningsprocess. Om information och kunskap gällande agenternas arbetsprestation hade varit enkla att observera, hade problemet med asymmetrisk information inte uppstått, utan kompletta kontrakt som tar hänsyn till såväl principalens som agentens mål hade varit möjliga att upprätta (Besanko

et al, 2015). Möjligheten att göra sådana observationer som ger så pass mycket information att ett komplett kontrakt kan skrivas är dock inte vanlig eller enkel att åstadkomma, vilket gör att agenten har så kallade "hidden actions" eller "hidden information" (Besanko et al, 2015).

Oförmågan för de flesta företag att inneha kunskap om de anställdas personliga mål, gör att dessa ej tas hänsyn till och inkompatibla mål uppstår. Än en gång illustrerar Shapiro (2005) med ett målade exempel där hon förklarar inkompatibla mål och vad dessa får för följder:

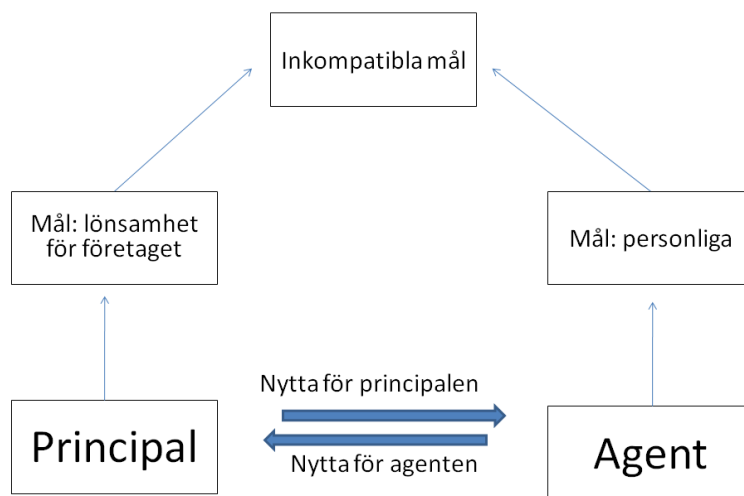
- *The one thing they can be sure of is that our goals are incompatible. My principals want the "highest-quality scientific literature reviews in the world" that "defin[e] the current state of scientific knowledge," and they want them on time and in the correct format... I want the glory with none of the work and desperately need the deadline to be extended. And I will exploit all the information asymmetries I can contrive to insure that I maximize my own interests at their expense." s.264*

Om företagsledningen bättre förstår vad de anställdas personliga mål och drivkrafter är, ökar förutsättningar för att skapa kompatibla mål. Om de anställdas personliga mål är kompatibla med företagets, skulle detta skapa helt andra förutsättningar för företaget. Företagets främsta mål är som nämnts tidigare lönsamhet och lönsamheten drivs i sin tur delvis av de anställdas produktivitet. Kan företag således finna motivationsfaktorer som överensstämmer med de egna målen, skulle högre lönsamhet kunna vara möjlig. Tidigare studier föreslår strategiska motivationsfaktorer för att komma tillrätta med de problem som uppstår i agent- principal relationen (Nelson, 2005). Därför är agentteori intressant att applicera på denna studie.

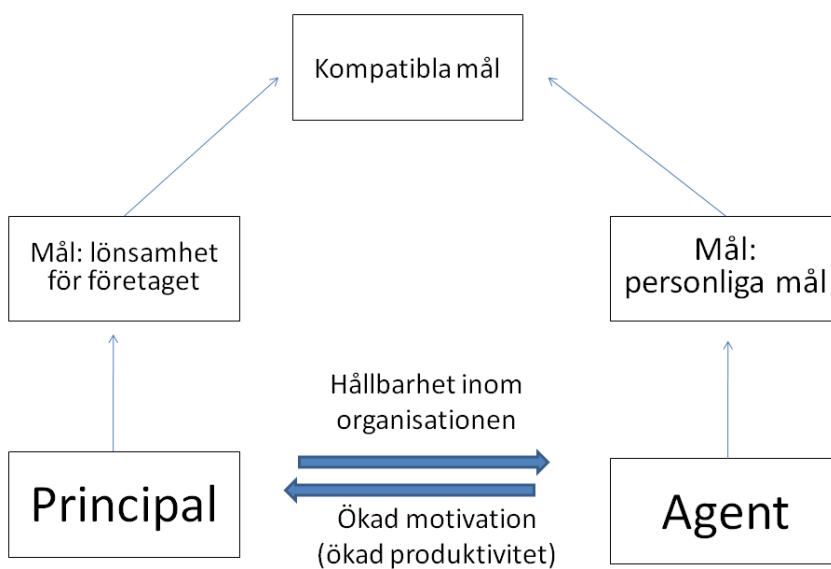
Studien härstammar dock från en kurs Strategisk Ledning (Strategic Management, FEKH19) och att utgå från en teori som berör strategiska ledningsfrågor var därför av praktiska skäl av vikt vid genomförandet. Att studera hur företag kan dra nytta av anställdas motivation ur ett strategiskt perspektiv, istället för ur ett organisatoriskt perspektiv, kan dock anses vara av högre intresse då det skapar ett bättre underlag.

2.7 Ramverk

Det teoretiska ramverk som studien utgår från presenteras grafiskt nedan. Figur 2.1. illustrerar principal- agentproblemet och figur 2.2 illustrerar åter igen samma problem, men denna gång är figuren modifierad utefter studiens frågeställning. Principal- agentproblemet uppstår som nämnts tidigare på grund av olika icke- kompatibla mål. Genom att implementera ett hållbart förhållningssätt kan målen komma att bli kompatibla, vilket illustreras i figur 2.2.



Figur 2.1 Principal- agentproblemet. Agenten och principalen har inkompatibla mål till följd av att agentens personliga mål och principalens mål för ett lönsamt företag ej är samma.



Figur 2.2 Modifierad version av agent- och principalproblemet. Här är målen kompatibla på grund av att principalens mål (företagets hållbarhet) överensstämmer med agentens (personliga värderingar mm gällande hållbarhet).

3. Metod

3.1 Ett vetenskapligt förhållningssätt

Trots att företag varje år spenderar mycket höga summor på att implementera motiverande faktorer för sina intressenter, och inte minst sina anställda, är det ovanligt att dessa investeringar sedan utvärderas och underlag för att faktorerna faktiskt motiverar tenderar att bli icke-existerande (Phillips, et al., 2015). För att den insamlade empirin till denna studie ska kunna vara användbar som underlag krävs det en vetenskaplig metod som säkerställer materialets tillförlitlighet. Grundfrågan som bra metod kan svara på är inte vad du vet utan *hur* du vet det (Loseke, 2017). Detta kapitel syftar således till att besvara hur resultaten uppnåtts.

Det finns olika vetenskapliga kriterier vars syfte är att säkerställa att forskning, eller som i detta fall, den insamlade empirin till uppsatsen sker på ett vetenskapligt sätt. Ett vetenskapligt sätt innebär bland annat att vissa kriterier är uppfyllda (Loseke, 2017). Reliabilitet, validitet, replikerbarhet och etik är exempel på kriterier som används i denna uppsats för att säkerställa ett vetenskapligt förhållningssätt. Under de olika rubrikerna i metodkapitlet kommer dessa att presenteras tillsammans med metodval och tillvägagångssätt. Detta för att begreppet ska kunna förstås direkt i sin relevanta kontext.

Då företagsekonomi är en lära inom den samhällsvetenskapliga genren medför det att denna studie har sitt ursprung i en social undersökningsdesign, vilket innebär att studien sker genom systematiska och empiriska undersökningar vilka berör den mänskliga sociala tillvaron (Loseke, 2017). Processen för den sociala undersökningsmetoden innehåller tre steg: forskningsdesign, implementering och slutligen analys av insamlad data. Som sista stycke i metodkapitlet finns även en reflektion kring metodvalet, där motiveringar samt eventuella svagheter med metodvalet lyfts fram .

3.2 Forskningsdesign

3.2.1 Forskningsansats

Hyde (2000) skriver att deduktivism och induktivism generellt är de två förhållningssätt som kan leda till förvärv av ny kunskap. Vidare beskriver författaren att induktiv ansats tar sin början med observationer av ett specifikt fall, vilket följs av analys av information och sedan går det att hitta generaliseringar och dra slutsatser. Den induktiva ansatsen tar alltså fram nya teorier utifrån insamlad data, vilket kan sägas vara tvärtemot det deduktiva tillvägagångssättet som istället utgår från befintlig teori som sedan testas i verkligheten (Dubois & Gadde, 2002). Vid

en induktiv forskningsansats är det därmed det empiriska materialet som styr det teoretiska material som ska tas fram (Bryman & Bell 2015). På grund av detta kan denna typ av ansats för subjektivitet, eftersom tolkningarna av observationerna styrs av vem som tolkar dem, och därmed kan tolkningarna variera (Bryman & Bell 2015).

Denna studie är av induktiv karaktär eftersom det valda undersökningsområdet sedan tidigare saknar teorier som kan beprövas. Istället måste kunskap om ämnet uppnås genom att samla in fakta, vilka sedan appliceras mot de teorier som valts för denna studie. De teorier som tagits upp skapar dock en viss typ av referens, då motivationsfaktorer som kan argumenteras för att vara inkluderande gällande hållbarhet som motivationsfaktor. Som exempel kan nämnas Morgan et al (2010) som diskuterar överensstämmande värderingar mellan agent och principal eller människans vilja om att förbättra samhället, enligt Bishka (2015).

Den insamlade empirin har således viss förankring i det teoretiska materialet vilket ger studien deduktiva inslag. Denna studie svävar således någonstans mellan dessa ansatser och enligt Pattons (2002) skulle denna studie även kunna beskrivas som abduktiv. Alvesson och Sköldberg (2008) beskriver abduktion som att det empiriska tillämpningsområdet utvecklas successivt, samtidigt som teorin justeras och förfinas. Ansatsen går enligt Alvesson och Sköldberg (2008) ut på att existerande kunskap och referensramar utnyttjas för att finna teoretiska mönster som, om de vore giltiga, skulle tydliggöra de empiriskt induktiva mönster som framgått genom tolkning av ett enskilt fall. Den insamlade empirin har i uppsatsen i enlighet med abduktiv ansats kombinerat med tidigare presenterad teori som fungerat som en inspirationskälla för att motivationsfaktorer gällande hållbarhet skulle kunna upptäckas (Alvesson & Sköldberg, 2008). Karaktärsdragen för den abduktiva ansatsen kan till viss del återfinnas i denna uppsats, vilket gör att forskningsdesignen kan liknas vid en abduktiv sådan.

3.2.2. Forskningsstrategi

Denna studie syftar till att undersöka ett fenomen som kräver en nyanserad och djupare förståelse för den insamlade empirin, vilken den kvalitativa metoden tillåter (Bryman och Bell, 2015). En djupare förståelse med hänsyn till nyanser anses vara av vikt vid denna studie för att kunna identifiera huruvida företags hållbarhetsarbete påverkar de anställdas motivation. Detta stöds även av Yin (2013) tillskriver kvalitativ forskning egenskaper som förmågan att täcka in sammanhang och omständigheter, samt att återge studiedeltagarnas åsikter och synsätt. Studien undersöker dessutom ett verkligt fenomen i syfte att generera ny teori, vilket också gör den kvalitativa forskningsstrategin mest lämplig (Bryman och Bell, 2015).

3.2.3. Undersökningsdesign

För att undersöka och finna ett svar på forskningsfrågan ”är hållbarhet en faktor som förhöjer anställdas motivation, och i förlängning produktivitet?” var den ursprungliga tanken att jämföra två likvärdiga företag inom samma bransch, där den ena aktören valt att implementera ett hållbart förhållningssätt och det andra inte. Genom att jämföra resultaten från dessa företag var målet att skapa en generaliserande uppfattning kring hållbarhet som motivationsfaktor. Detta har dock bytts ut under skrivandeprocessen och istället kommer det ske en jämförande studie mellan två företag som implementerat en likartad grad av hållbarhet inom sin verksamhet.

Den typ av undersökningsdesign som valts ut och som bäst lämpar sig för denna typ av studie är fallstudier. Fallstudier skapar möjlighet till att undersöka specifika fall och skeenden under verkliga förhållanden och på ett detaljerat sätt (Bryman & Bell, 2015). Den typ av fallstudie som tillämpas är av avslöjande karaktär, det vill säga att en undersökning genomförs. Det problematiska med fallstudien som undersökningsdesign är att data som samlats in ej kan generaliseras till större populationer, eftersom ett enda fall inte kan anses som representativt (Bryman & Bell, 2015).

Med hänvisning till den tidsram och de förutsättningar som funnits för att genomföra denna studie, är inte ett generaliserbart resultat studiens tilltänka mål. Istället är syftet att skapa klarhet i den teoretiska analysen för att därigenom kunna ta fram ny teori (Bryman & Bell, 2015).

Viss applicerbarhet av fallstudiers resultat är dock möjligt, enligt Yin (2009). Yin (2009) menar att det är skillnad på statisk generaliserbarhet och analytisk generaliserbarhet, där den senare enligt forskaren ska kunna vara tillämplig på undersökningar som använt fallstudier som undersökningsdesign. De teorier som denna studie genererar kan därmed, med stöd av Yin (2009) generaliseras till användning vid likartade undersökningar med samma kontext.

För att till viss del kringgå problemet gällande generaliserbarheten, användes multipel fallstudie, vilken möjliggör en jämförelse av de olika fallen som studerats (Bryman & Bell, 2015). Enligt Yin (2009) möjliggör användandet av multipel fallstudie att större analytiska fördelar kan uppnås, jämfört med en enkel fallstudie. Bryman och Bell (2015) menar att multipel fallstudie även bidrar till en mer rättvisande jämförelse med teorin.

3.3 Implementering

3.3.1. Urval

Val av bransch och fallföretag

Då aspekter som berör hållbarhet kan anses vara av en väldigt generell karaktär och inte nödvändigtvis specifika för en särskild bransch, var valet av bransch möjligen inte avgörande för denna undersökning. Det finns dock forskning som pekar på att de företag som väljer att implementera hållbarhet framförallt är stora, verkar globalt och eller att de i huvudsak är kostnads- och kunskapsintensiva (Perrini, Russo & Tencati, 2007). De företag som utgör denna studies urval har dock valts ut med särskild hänsyn till deras unika erfarenheter och generella kunskaper inom området, och även bedömts som kostnads- och kunskapsintensiva.

En bedömning om vilka företag som har kunskap i ämnesområdet och är lämpliga att bjuda in till intervju gjordes således, vilket innebär att denna studie tillämpat ett strategiskt urval (Patton, 2002). Vid ett strategiskt urval är det viktigt att de utvalda respondenterna bedöms som såväl intressanta som kunniga inom det område som ska undersökas, eftersom risken finns att insamlad data ej kan ge ett relevant svar på studiens forskningsfråga annars (Patton 2002). Det strategiska urvalet kan även benämnas som ett kriterierelaterat urval, med anledning av att urvalet baseras på ett eller flera olika kriterier som respondenterna ska uppfylla för att kunna anses vara relevanta för undersökningen (Merriam, 1994).

Vid val av respondenter till denna studie har kriterier som baserats på faktorer som enligt författaren till denna studie uppfattats vara avgörande för att få fram relevanta svar på forskningsfrågan. Den bransch som valts att studeras är energibranschen. Det fallföretag som valts ut är leverantör av energilösningar samt produktion av energi. Inom denna bransch finns ett högt mått av kunskap inom hållbarhet, eftersom energibranschen ligger i framkant när det gäller att ta fram hållbara lösningar inom sitt produktionsområde. Hållbarhetsfrågor som berör energi är idag mycket aktuella då samhället står inför ett starkt ökat behov av att förändra energiförsörjningen. Tillgång till el som är både billig och miljövänlig är enligt Uppsala universitet (<https://www.uu.se>) viktig för den ekonomiska utvecklingen. Den frågeställning som denna studie utgår från blir därför intressant att applicera på denna bransch, eftersom det tydligt framgår att lönsamhet tillsammans med ett hållbart förhållningssätt kommer vara avgörande för dess utveckling i framtiden. Att finna incitament som förstärker företagets vilja till en hållbar produktion och som bidrar till en positiv attityd gentemot en hållbar produktion är högst relevant inom denna bransch.

Företag	Information och nyckeltal	Affärsidé	Implementerad hållbarhet
Kalmar Energi	Registreringsår: 1952 Omsättning: 691 010 TKR Antal anställda: 96 Verksamma inom denna region: Kalmar	”Att leverera en enkel och hållbar energitillvaro i Kalmarregionen.”	Ett miljöledningssystem som uppfyller kraven enligt SS-EN 14001:2015 Ett ledningssystem som uppfyller kraven enligt SS-EN 9001:2015. ISO-certifierade

Tabell 3:1 Fallföretag Kalmar Energi

Val av respondenter

Innan företagen kontaktades gjordes en bedömning över vilken data och vilka personer som skulle generera ett tillämbart material till undersökningen. Då studien utgår från agentteori och förhållandet mellan agent och principal, var det viktigt att de respondenter som deltog innehar en agentroll. Detta eftersom studien inriktar sig mot att finna ett samband mellan hållbarhet och dess påverkan på de anställdas motivation, och de vars motivation kan komma att påverkas av ett hållbart förhållningssätt är agenterna, det vill säga anställda på de respektive företagen. Respondenterna på de två företagen skulle även inneha likartade arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna bestämdes till de tillhörande det mer administrativa, dels för att det möjliggjorde ett större urval av respondenter men också för att det är intressant att se hur deras motivation påverkas av företagets hållbarhetsarbete, när dessa anställda själva inte är med i produktionen.

Respondenterna i denna studie är anonyma och kommer inte att benämnas med namn eller jobbtitel. Då en viss respondents svar inte gav upphov till ett speciellt svarsmönster, kommer respondenternas svar inte heller presenteras i en sådan ordning i resultatdelen att läsaren kan uttyda vilka svar som tillhör vilken respondent. Svaren i resultatkapitlet har även valts att presenteras utan inbördes ordning bland respondenterna.

3.3.2.Forskningsinstrument - insamling av data

Dokumentstudie

För att samla in tillräckligt med relevant data kombineras en dokumentstudie med semistrukturerade intervjuer. Dokumentstudier utgår från att forskare tar del av befintlig data som kan finnas i tryckt, muntlig eller bildform. Vid dokumentstudier är det väsentligt att väga in källkritik och sannolikhet i fakta som presenteras och forskarna måste beakta alla synvinklar av studerat material för att kunna bilda sig en objektiv uppfattning (Patel & Davidson 2003). Dokumentstudien syftar till att ta fram empiriskt underlag kring fallföretaget gällande fakta om branschen, olika policys som berör hållbarhet och energi som kan komma att påverka studien.

Semistrukturerade intervjuer

Insamling av subjektiva data kan endast få svar genom att fråga berörda människor (Loseke, 2017). Empirin till denna studie samlades således delvis även in igenom kvalitativa intervjuer. Den intervjuform som ansågs mest lämplig var den semistrukturella varianten, vilken tillät följdfrågor från såväl respondent som intervjuare (Bryman och Bell, 2015). Därav blir intervjuerna mer som ett samtal och saker som respondenterna kan anse är av relevans i ämnet men som intervjuaren inte tänkt på kan läggas till och samtalas om. De semistrukturella intervjuerna kommer i detta sammanhang därav att leda till en mer innehållsrik empiriinsamling.

Gillham (2008) sätter upp ett antal kriterier för hur en semistrukturerad intervju ska utformas. De frågor som respondenten ska svara på bör vara öppna och även genomgått en viss utvecklingsprocess för att säkerställa ämnesfokus. Frågorna bör enligt författarna vara få och övergripande, med ett antal stödord under varje rubrik som kan användas om respondenten inte själv tar upp relevanta aspekter av frågan. Enligt Trost (1997) intervjuguiden vid en kvalitativ forskningsstrategi innehålla en kort lista med frågor som tar upp stora delområden. Dessa kriterier har åtföljt vid skapandet av de intervjufrågor som användes för denna studie. Frågorna ställdes på ett sådant sätt att enbart ja- och eller nej- svar ej skulle vara möjliga att få.

För att säkerställa att studien verkligen mäter det som den avses mäta är det viktigt att forskaren på ett kritiskt sätt kan se såväl empiriskt som teoretiskt och material ur ett kritiskt perspektiv, och på så vis söka flera svar på samma fråga (Yin 2013). Detta vetenskapliga kriterium benämns som validitet och har i denna studie uppnåtts genom en noggrann utformning av den intervjuguide som användes vid datainsamlandet. Intervjufrågorna ställdes på ett sådant sätt att de gav användbara svar på den forskningsfråga som denna studie utgår från. Detta genom att

nyckelorden från såväl syfte som frågeställning lyftes in i frågorna. För att säkerställa att respondenterna hade en tydlig uppfattning kring de begrepp som användes samt syftet med studien skickades intervjufrågorna ut i förväg. I Bilaga 1 finns en tabell över de intervjufrågor som tillämpats samt en kortare förklaring till vad svaret på frågan ämnade täcka in. Det senare var ej med i utskicket till respondenterna.

3.3.3. Tillvägagångssätt

Dokumentstudien

Relevant material till dokumentstudien fanns att tillgå genom elektroniska källor hos energimyndigheten.

Före intervjuerna

Fallföretaget kontaktades och ett datum för intervjuerna bestämdes samt vilka respondenter som skulle delta. Studien har tillgång till fem olika respondenter. Respondenterna fick tillgång till frågorna två arbetsdagar före avtalad tid för intervju. Innan intervjun startade fick varje respondent även ta ställning till om intervjun fick lov att spelas in som en ljudfil, vilket godkändes utav samtliga respondenter. Varje respondent fick även här ta del av information om att de kommer behandlas anonymt i studien.

Under intervjuerna

Intervjuerna ägde rum måndagen den 11 december 2017 på Kalmar Energis kontor i ett tyst, enskilt rum. Intervjun började med att varje respondent fick en definition över hur hållbarhet definieras i enlighet med denna uppsats, det vill säga enligt FNs uttalande från 1987. Därefter ställdes frågorna i den ordning som förekommer i intervjuguiden. Intervjuerna skedde under mer samtalsliknande former, och de gånger som respondenterna var osäkra över frågan kunde denna utvecklas eller beskrivas med andra ord tills respondenten förstod syftet med frågan. Intervjuerna tog olika lång tid, där den kortaste varade i 13 minuter och den längsta i 31 minuter.

Efter intervjuerna

För att enklare kunna ta tillvara på respondenternas svar, med hänsyn till tonfall och särskilda formuleringar, spelades intervjuerna in. För att inte riskera att respondenternas svar skulle bli mindre korrekt återgivna i resultatkapitlet, transkriberades ljudfilerna i direkt anslutning till att intervjuerna ägt rum.

Etiska aspekter

Även etik är viktigt att ta hänsyn till vid en vetenskaplig undersökning. Krohn- Solvang och Magne- Holme (1996) betonar att respekt för medmänniskor är en grundläggande utgångspunkt i forskningspraxis. Författarna betonar bland annat att vid intervjuer ska respondenten kunna känna sig trygg i sammanhanget. Att i förväg informera respondenten om struktur och databearbetning anser de också vara ett etiskt kriterium att ta hänsyn till.

Den insamlade empirin utgörs i denna studie av insamlat intervjumaterial från två fallföretag, vilkas svar kommer att jämföras mot varandra. Respondenterna fick tillgång till intervjufrågorna innan intervjun ägde rum. Detta medförde att de i förväg hade möjlighet att motsätta sig frågor som de eventuellt inte skulle vara bekväma med att svara på.

Respondenterna blev även tillfrågade om de önskade vara anonyma i studien. Även fallföretagen fick denna förfrågan, och de önskemål som efterfrågades gällande detta togs givetvis hänsyn till.

Även vid ljudinspelningarna lades stor vikt vid att respondenterna skulle godkänna detta och vara bekväma med det.

3.4 Analys

3.4.1. Studiens reliabilitet

För att den insamlade empirin ska kunna ge ett tillförlitligt resultat och en analys som är brukbar, måste kriterierna för ett vetenskapligt tillvägagångssätt vara uppfyllda. Reliabilitet innebär att forskningsresultaten blir desamma om samma studie skulle genomföras vid fler tillfällen (Bryman & Bell 2015) och att undersökningen kan motstå olika slumpinflytanden (Patel & Davidsson, 2011). Förenklad kan reliabilitet beskrivas som studiens grad av pålitlighet. För att undvika att studiens resultat bildats på ett slumpartat sätt och istället ger ett stabilt och tillförlitligt utslag bör subjektivitet och personliga tolkningar uteslutas (Bryman & Bell, 2015).

Vid kvalitativa studier kan detta utgöra ett problem, eftersom denna typ av studier till hög grad baseras på tolkningar från såväl respondenters tolkning av frågor som forskarens tolkningar av

det insamlade materialet (Bryman & Bell, 2015). Så är även fallet vid denna studie, eftersom en tolkning helt fri från subjektivitet är svår att frångå.

Likartade forskningsresultat vid samma studie brukar benämnas som extern reliabilitet och vid kvalitativa studier, där sådan är svår att uppnå, är kriteriet fortfarande relevant, dock ur ett mer internt perspektiv. Intern reliabilitet berör istället överrensstämelsen forskare emellan gällande hur insamlad data ska behandlas. För att säkerställa den interna reliabiliteten har forsknings- och undersökningsdesign valts metodiskt och med omsorg, precis som urval och intervjumaterial. Enligt Bryman och Bell (2015) höjer detta studiens pålitlighet.

För att säkerställa att studien verkligen mäter det som den avses mäta är det viktigt att forskaren på ett kritiskt sätt kan se såväl empiriskt som teoretiskt och material ur ett kritiskt perspektiv, och på så vis söka flera svar på samma fråga (Yin 2013). Detta vetenskapliga kriterium benämns som validitet och har i denna studie uppnåtts genom en noggrann utformning av den intervjuguide som användes vid datainsamlandet. Intervjufrågorna ställdes på ett sådant sätt att de gav användbara svar på den forskningsfråga som denna studie utgår från. Detta genom att nyckelorden från såväl syfte som frågeställning lyftes in i frågorna. För att säkerställa att respondenterna hade en tydlig uppfattning kring de begrepp som användes samt syftet med studien skickades intervjuguiden ut i förväg.

3.4.2 Analys av empiri

Då denna studie ej utgått från en förutbestämd hypotes, genomfördes analysen efter grundad teori. Grundad teori beskrivs av Bryman och Bell (2015) som ett vanligt tillvägagångssätt vid analys när studiens insamlade data ska bidra till ny teori. Kodningen bestod av att knyta an intervjusvaren och dokumentstudien till de olika teorier som använts till studien. Analysen av den insamlade datan genomfördes enligt nedan.

Intervjusvaren som samlats in genom ljudinspelningar transkriberades och detta skedde kort efter att intervjuerna ägt rum. På så sätt kunde datamaterialet behandlas mer rättvis, eftersom den ickeverbala kommunikationen fortfarande kunde tas hänsyn till och användas vid analysen. Respondenternas olika svar sorterades sedan upp så att varje fråga stod med sina respektive svar. På detta sätt blev det mer följsamt och enkelt att analysera de svar som getts till vardera frågan.

4. Resultat

4.1 Litteraturundersökning

Litteraturundersökningen syftar till att skapa en förståelse för de regleringar som styr och påverkar energibranschen. Litteraturundersökningen bygger främst på dokument som tagits fram av statliga aktörer som energimyndigheten, vars syfte är att främja marknaden för energitjänster i Sverige.

Energimyndigheten har uppfört ett ekodesignkrav, vilket innebär att den producerade energin framöver måste ha viss energieffektivitet och resurseffektivitet för att få användas inom EU. Ekodesigndirektivet och energimärkningsförordningen är införda i svensk lagstiftning genom Lag (2008:112) om ekodesign och Lag (2011:721) om märkning av energirelaterade produkter (källa). Enligt energimyndigheten skapar Ekodesignkraven stora energibesparingar eftersom de mest energislösande produkterna förbjuds och samtidigt blir produkterna billigare i drift för konsumenten. Det finns idag även krav på energimärkning, vilket syftar till att bland annat göra det enklare för konsumenterna att göra aktiva val.

Energimyndigheten har rätt att vidta rättsliga åtgärder om kraven ej åtföljs. Rättsliga åtgärder kan vara olika typer av förelägganden, till exempel att inga fler produkter får säljas utan att de först ändras, totalt försäljningsförbud eller vite.

I budgetpropositionen för 2018 gör regeringens stora satsningar på miljö-, energi- och klimatområdet. Åtgärderna är många och handlar bland annat om stadsmiljö, transporter, vatten och hav, minskade klimatutsläpp och förnybar energi (regeringen.se). Intresset från regeringens sida gällande förnybar energi och hållbara lösningar inom denna sektorn är alltså av stort intresse idag, och med tanke på de globala och internationella mål som satts upp kommer intresset för dessa frågor antagligen att vara fortsatt hög.

4.2 Intervjuer

Denna studies insamlade empiri består av de kvalitativa semistrukturerade intervjuer som samlats in i samarbete med fallföretaget. Resultatet av studiens insamlade empiri behandlar de faktorer som anses vara återkommande och mest relevanta för att kunna ge ett svar på studiens frågeställning. Då studien främst kan anses ha en induktiv karaktär är det inte möjligt att direkt applicera resultatet från studien på en redan befintlig teori. De deduktiva inslagen medför dock att resultaten kan jämföras till viss del med teorier som berör motivationsfaktorer. De frågor som valts ut i förväg och som sedan användes vid de semistrukturerade intervjuerna har presenterats som en bilaga tillsammans med en återkoppling till tidigare teorier om motivationsfaktorer. Resultatet av den insamlade empirin kommer således att presenteras med fråga och respondenternas svar. Nedan presenteras således fallföretagets syn på hur deras arbetsmotivation påverkas av företagets hållbarhetsarbete.

- Fråga 1. ”När du sökte tjänsten, var det viktigt att företaget arbetade med hållbarhet. Var det en faktor som du aktivt sökte efter? Påverkade det ditt beslut att söka dig till just det här företaget?”

Ingen av respondenterna svarade att de aktivt letat efter ett företag som implementerat hållbarhet i sin verksamhet, när de sökte efter en tjänst. Några av respondenterna hänvisar till att när de började sin tjänst, var hållbarhetsfrågor som berörde företagets verksamhet inget som uppmärksammades. En av respondenterna svarade enligt följande: ”Det spelade ingen roll alls när jag sökte jobb för man pratade inte om hållbarhet.”. Enligt respondenterna var det istället viktigare att den tjänst man fick var relevant i förhållande till den utbildning man tillskansat sig, eller att företaget i fråga verkade vara seriöst och intressant.

Respondenterna fick även svara på frågan ifall de i framtiden skulle söka efter ett företag som arbetade med hållbarhet, givet att de sökte efter en annan tjänst. Till denna fråga ställde sig respondenterna lite olika. Någon menade att de tack vare den nuvarande befattningen fått upp ögonen för hållbarhet och att hen skulle ta med sig de tankarna till nästa arbetsplats, men inte aktivt söka efter hållbarhetsarbete som ett kriterium för att jobba där. En respondent svarade att ”Jag hade kanske liksom inte tackat nej till ett kanonbra jobb oå ett företag utan hållbarhet, däremot sprida min kunskap där”. En annan respondent menade att inom denna branschen kan hållbarhet vara viktigt ur ett varumärkesuppbyggande perspektiv.

- Fråga 2. ”Är hållbarhet viktigt i din vardag utanför arbetsplatsen?”

Samtliga respondenter reflekterar över hur de kan bidra till hållbarhet i sin vardag och bland annat tar de upp sopsortering, att handa second hand eller att välja cykeln istället för bilen som exempel. Alla menar att de gör vad de kan av det som är lättillgängligt i vardagen. En av respondenterna uttrycker detta enligt följande: ”Jag är ingen miljökämpe ut i fingerspetsarna, men gör det som är tillgängligt”.

Några av respondenterna hänvisade till att deras miljöengagemang ökat sedan de började sin tjänst och att företagets hållbarhetsarbete till viss del smittat av sig på deras vardag.

- Fråga 3. ”Är det viktigt för dig att kunna identifiera dig med företagets värderingar?”

Att ens egna värderingar överensstämmer med företaget var viktigt för samtliga respondenter. Då respondenterna har tjänster som innefattar kommunikation och relationsskapande mot kunder menade alla att det var viktigt att de själva höll med om det som företaget skulle kommunicera ut, oavsett om det gällde tjänster, produkter eller ren marknadsföring.

Några av respondenterna valde även att ta upp att företagets värderingar gällande hållbarhet var bra att kommunicera ut i kontakten med kunderna. En av respondenterna hänvisade till att Kalmar Energi inte erbjuder det lägsta priset på marknaden, utan att de har en annan typ av strategi: ”Vi måste göra skillnad på att göra affärer och sälja. Vi måste kunna se kunden i ögonen och inte hålla på med prutande och prissänkningar.”

- Fråga 4. ”Vad upplever du motiverar dig och ökar din prestation på arbetsplatsen? Om det finns flera olika motivationsfaktorer, vad är viktigast?”

I de svar som kan utläsas från intervjuerna fanns det lika många olika motivationsfaktorer som respondenter. Ingen nämner dock företagets hållbarhetsarbete som en personlig motivationsfaktor. Istället nämns möjligheter till självutveckling, möjligheten till att ta egna beslut, den sociala konfrontationen med såväl kollegor som kunder och att de får lön. Respondenterna tyckte själva att det var svårt att rangordna sina personliga motivationsfaktorer.

En av respondenterna väljer dock att nämna möjligheten till att göra gott som en motivationsfaktor. En annan respondent nämner att företagets värderingar är motiverande och ytterligare en respondent menar att det är en förmån att arbeta med det nyaste och det som håller på att utvecklas, med hänsyn till att hållbar energi är både nytt och under utveckling.

Flera respondenter menar att det krävs att något skapar en personlig nytta för att det ska motivera dem, vilket även blir tydligt i nästa fråga.

- Fråga 5. ”Om du fick välja på finansiell belöning eller att företaget gjorde en insats för miljön, vad skulle du prioritera högst och varför?”

Enligt respondenternas svar är en finansiell belöning att föredra framför att företaget gör en insats för miljön. Vissa respondenter menar att de själva skulle ha möjlighet att göra hållbara val med den extra inkomsten. En av respondenterna underströk detta med följande citat: ”... att de ska ta mina pengar och gör något för miljön hade jag haft svårt för.”

Respondenterna motsatte sig även tanken på att en finansiell bonus och företags insats för miljön ska behöva sättas mot varandra. En respondent menade att hen skulle kunna tänka sig en bonus i form av något som skapar personlig nytta samtidigt som det skapar nytta för miljön, som solceller på personens tak eller en rabatterad miljöbil.

En respondent väljer att framhäva att om valet hade stått mellan att arbeta på ett företag som erbjöd högre lön och ett som arbetade med hållbarhet, så hade hen valt det senare, dock med viss reservation för hur stor löneskillnad det handlar om.

- Fråga 6. ”Skulle din motivation påverkas om företaget slutade att arbeta hållbart?”

Samtliga respondenter menar att hållbarhetsarbetet är så väl implementerat i företaget, att det hade blivit förvirrande för såväl anställda som kunder om det upphörde. En respondent uttrycker det som att motivationen skulle gå ner eftersom hen då inte skulle veta vad företaget höll på med. En annan menade att företagets hållbarhetsarbete är något som väldigt tydligt framhävs i samtliga kundkontakter och att det även utgör en viktig del av företagets marknadspositionering. Följande citat är hämtat från en av studiens respondenter:

”Den (motivationen) skulle gå ner då. Då skulle det bli som att du tänker dig att Kalmar Energi är en religion och då har man kommit in i den tron och det känns vettigt och bra, och sen väljer man att byta riktning, och det lilar inte alls med resten. Då skulle jag tycka att det där känns inte som oss.”

- Fråga 7. ”Upplever du att dina arbetsuppgifter påverkar företagets arbete med hållbarhet? Om ja/nej: hur påverkar det din motivation?”

Denna fråga ger inte ett entydigt svar bland respondenterna, som uppfattar sina arbetsroller i relation till företagets hållbarhet olika. Samtliga respondenter innehar inte samma typ av tjänst, men alla arbetar med någon typ av kundkommunikation och är inte delaktiga i själva produktionen.

Några respondenter menar att de kan känna en koppling genom de värderingar som kommer till uttryck i kontakten med företagets kunder samt genom den försäljning av miljövänligare el som de bidrar till.

En respondent menar att hen inte uppfattar någon koppling alls mellan det hen gör på sin arbetstid och företagets hållbarhetsarbete och uttrycker sig enligt följande: ”Det enda vi producerar är lite papper, och det lägger vi i återvinningen.”.

En annan respondent menar att hen är stolt när hen presenterar företagets hållbara alternativ för kunderna, men att det är så pass väl implementerat i verksamheten att hen inte reflekterar över det eller anser att hen har gjort en insats för miljön.

5. Analys av Resultat

De resultat som denna studie tagit fram visar inga starka indikationer på att hållbarhet är en särskilt utmärkande motivationsfaktor bland de respondenter som deltagit i studien. Att därmed lösa agentproblem genom implementering av hållbarhetsarbete verkar enligt denna studies resultat vara verkningslöst. Nedan följer en mer djupgående analys av respondenternas svar och hur dessa kan tolkas.

Ingen av respondenterna som deltagit i studien ser på hållbarhet som en viktig faktor vid sitt jobsökande. Några av dem hänvisar till att hållbarhet inte var en lika aktuell fråga när de sökte sin nuvarande position. Idag är hållbarhetsfrågor aktuella, trots det menar några av respondenterna att de fortfarande inte aktivt skulle leta efter ett företag som arbetar med hållbarhet vid ett eventuellt jobsökande. Om företaget de arbetar på för tillfället, alltså Kalmar Energi, skulle upphöra med att ta fram energi på ett hållbart sätt, skulle samtliga respondenter uppleva att detta inte skulle överensstämja med allt som företaget byggt upp nu och att de skulle förlora sin position på marknaden. Att hållbarheten som sådan försvann skapade inte lika negativ respons enligt respondenternas svar.

Att kunna identifiera sig med företagets värderingar är en viktig bidragande faktor till den anställdas engagemang på arbetsplatsen enligt Phillips et al (2015). Enligt Akelof och Kranton, (2005) har det även visat sig att den effekt som motivationsfaktorer skapar blir mer långvarig om motivationsfaktorn på ett positivt sätt även påverkat den anställdas identifiering med företaget. Utifrån respondentsvaren går det att utläsa att det var viktigt att de egna värderingarna överensstämde med företagets, särskilt med hänseende till att samtliga hade positioner inom företaget där kommunikation ut mot kunder var centralt och respondenterna uttryckte att de hade varit svårt att kommunicera något som de själva inte stod bakom. Företagets hållbarhetsvärderingar var enligt några respondenter viktigt främst från ett säljperspektiv, eftersom hållbarhet är något som efterfrågas bland deras konsumenter.

Av respondentsvaren framgår det att det finns andra faktorer som motiverar mer än miljön. Att föredra en personlig finansiell ersättning istället för att företaget aktivt arbetar med hållbarhet var ett tydligt trendmönster bland de deltagande respondenterna. Detta går emot Bishkas (2015) teorier som säger att finansiella motivationsfaktorer visserligen alltid kommer vara en drivkraft för människan, men att intresset för en personlig finansiell ersättning minskar om de ställs i relation mot till emotionella, sociala och etiska drivkrafter.

Enligt Bishka (2015) finns det en signifikant vilja till att hos människan att göra en positiv kontribution till samhället, då människan i grunden är en social varelse. För några av respondenterna framkommer de att de hellre väljer finansiell ersättning och vissa menar att de själva kan disponera en viss del av denna ersättning till att bidra till att olika samhällsproblem blir bättre, vilket stämmer överens med Bishkas (2015) gällande viljan att bidra till samhället och att anställda behöver uppleva att de hjälper andra för att kunna finna tillfredsställelse med sina tilldelade arbetsuppgifter. Alla respondenter tänker på hållbarhet i sin vardag, men den insamlade datan visar på det engagemang som finns i hemmet gällande hållbarhet inte har någon synbar effekt på attityden mot hållbarhet på arbetsplatsen. Någon respondent hänvisar istället till det motsatta.

Respondenternas svar skapar en något svag bild över att hållbarhet inte fungerar som en särskilt stark motivationsfaktor. En eventuell koppling skulle kunna göras till att inga utav respondenterna tillhör den generation som enligt SIFOs undersökning från 2017 tänker mest på miljö- och hållbarhetsrelaterade frågor. Möjligtvis skulle svaren haft en starkare indikation mot att hållbarhet fungerar som en motivationsfaktor om respondenterna istället tillhört den ålderskategori som SIFOs undersökning pekar ut som mest medvetna om miljöhoten. I Krammings (2017) studie framhövdes att förebilder och konkreta politiska beslut eftersöktes bland gymnasieelever. Kanske skulle företagen kunna axla denna roll och i så fall verka som en förebild och därmed en attraktiv arbetsgivare, då dessa personer eventuellt skulle känna att de bidrog till en positivare framtidsbild gällande klimathotet utan att själva behöva gå i täten för frågan. Kramming (2017) menar att det sistnämnda bidrog till en rädsla för att avvika socialt. Om företagen istället gick i täten skulle detta eventuellt också kunna bidra till att motivera dessa personer att söka en anställning där, då risken för att avvika socialt skulle bli mindre.

På frågan gällande vad som respondenterna upplevde motiverade dem svarade ingen utav respondenterna att företagets arbete hållbarhet var en motivationsfaktor. Andra faktorer som sociala förutsättningar, arbetsuppgifterna och lön var däremot utmärkande.

En respondent svarade dock att möjligheten till att göra gott fungerade som en motivationsfaktor. En annan respondent nämner att företagets värderingar är motiverande, vilket överensstämmer med Akelof och Kranton (2005) som menar att om den anställdas personliga värderingar överensstämmer med företagets värderingar, blir den anställda mer motiverad. En del av respondenterna tog dock upp att företagets värderingar även var viktiga i

kommunikationen ut mot kunderna och att hållbarhet fungerade som säljargument, eftersom det finns en hög efterfrågan från konsumenternas sida gällande hållbarhet.

6. Slutsatser och Diskussion

6.1 Slutsatser

Syftet med uppsatsen var att undersöka om anställdas motivation påverkas om företaget har implementerat ett hållbart förhållningssätt som ska påverka miljön positivt. Baserat på de resultat som denna studie tagit fram återfinns ingen given koppling mellan de anställdas motivation och företagets hållbarhetsarbete. Uppsatsen har utgått från agentteori och utifrån denna försökt ta reda på om företagets mål kan komma att överensstämma bättre med principalernas mål genom en implementerad hållbarhetsstrategi från företagets sida. Resultatet från denna studie påvisar alltså inget sådant samband och därför kan inga slutsatser som stödjer ett sådant samband göras.

6.2 Diskussion

Kalmar Energi verkar inom en bransch där hållbarhet ställs som ett krav och hänsyn måste tas till de miljömål som satts upp såväl nationellt som på en global nivå. Energimyndigheten i Sverige har även satt upp Ekodesignkrav och att inte åtfölja dessa krav är straffbelagda. Kalmar Energi har med andra ord inte kunnat välja bort att implementera en hållbar produktion, däremot har Kalmar Energi valt att enbart ta fram och arbeta med 100 procent förnybar energi, vilket gör dem unika på marknaden. Kraven på hållbarhet inom energibranschen gör att Kalmar Energis hållbarhetsarbete inte kan benämnas som CSR, vilket gör att studiens resultat inte heller kan appliceras på företag som valt att implementera CSR i sin verksamhet. Miljöförändringarna och det globala klimathotet som pågår kan dock medföra ännu hårdare krav i framtiden på samtliga branscher, vilket skulle öka denna studies relevans att inte enbart beröra energibranschen utan även möjligtvis kunna vara applicerbar på andra branscher.

Att den personligt finansiella ersättningen minskar i betydelse som motivationsfaktor när den ställs mot emotionellt-, socialt- eller etiska faktorer är en teori som tagits fram av Bishka (2015), men som inte får gensvar i de respondentsvar som presenteras i denna studie. Att företag som arbetar med dessa faktorer skulle uppnå en högre motivationsgrad bland sina anställda stärks av Phillips et al (2015) som menar att om en individ känner att den genom sina arbetsuppgifter eller organisationen som helhet tar ansvar, kan dennas engagemang på arbetsplatsen öka och även och Emerson (1985) understryker detta då författaren menar att en anställd är som mest produktiv när denna upplever att arbetet sker för ”en god sak”. Emersons uttalande stöds i sin

tur av Morgan, Skitka och Wisneski (2010) som menar att individer blir mer motiverade till att arbeta om deras värderingar uttrycks genom arbetet. Hållbar utveckling skulle kunna vara en sådan typ av motivationsfaktor, men det återspeglas inte i studiens resultat.

Att resultatet inte överensstämmer med de teorier som lagts fram skulle till viss del kunna hänvisas till att hållbarhet och miljöfrågor engagerar mest inom den generation som för tillfället ännu inte gjort inträde på arbetsmarknaden eller som har en kort erfarenhet av denna. Denna generation är inte representerade bland de respondenter som deltagit, vilket kan diskuteras vara en bidragande faktor till det resultat som studien tagit fram. Ett hållbart förhållningssätt kan även argumenteras för att vara relativt nytt inom näringslivet.

Även det faktum att studien har haft tillgång till för få medverkande aktörer inom näringslivet för att kunna skapa en generaliserbar bild utav frågan kring huruvida hållbarhet påverkar anställdas arbetsmotivation är en påverkande faktor till resultatet. Studien uppnår alltså inte tillräcklig mättnad för att kunna bidra med ett tillförlitligt resultat och de vetenskapliga kriterierna validitet och reliabilitet kan därför antas vara låga. Med hänsyn till den tidsram som använts vid framställningen av denna uppsats har lämpliga metodval delvis justerats för att ett resultat skulle vara möjligt att ta fram. Att studera fler fallföretag inom andra branscher skulle kunna ha resulterat i ett mer generaliserbart resultat. Hade uppsatsen inte varit limiterad med en tidsram hade insamlingen av data kunnat ske genom enkätundersökningar, vilka eventuellt skulle kunna bidra med en mer generaliserbar data. Den insamlade mängden enkäter skulle dock behöva vara ansevärd för att kunna ge ett resultat, vilket utgör en av anledningarna till att den valda metoden för att samla in empiri istället skedde genom intervjuer samt genom en dokumentstudie.

6.3 Förslag till vidare forskning

Denna studie har enbart skrapat på ytan när det gäller att undersöka om hållbarhet fungerar som en motivationsfaktor. Relevansen i att undersöka hur företag kan implementera hållbarhet på ett lönsamt sätt kvarstår. Vidare forskning kring det som denna uppsats undersöker är av intresse, då mättnad i svaren ej uppnåddes.

Diskussioner kring om hållbarhetsarbete inom näringslivsverksamheter kan öka i relevans då den generation som kommer att byta av nuvarande anställda är mer måna om hållbarhet och miljöfrågor, och studier kring detta kan komma att bli relevant. Vidare forskning kring

nästkommande generationers krav på arbetsgivare i förhållande till miljö- och hållbarhetsaspekter kan därför även vara intressant att studera vidare.

Avslutningsvis kan sägas att vidare forskning som berör hur hållbarhet och lönsamhet kan existera i symbios inom företag kan komma att bli alltmer relevant. Inom energibranschen finns regleringar och lagar som styr utvecklingen av hållbar energi och med hänvisning till de miljömål som finns kan regleringar och andra typer av krav komma att bli aktuella för de flesta olika branscher. Detta skapar relevans för aktörer inom näringslivet att implementera förhållningssätt som är hållbara för såväl miljön som deras ekonomiska förutsättningar.

7. Referenser

7.1 Akademisk litteratur, rapporter och artiklar

Akerlof, G. A., & Kranton, R. E. (2005). Identity and the Economics of Organizations. *The Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 9–32.

Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion Vetenskapsfilosofi och kvantitativ metod (3. uppl.)* Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-04615-0.

Ariely, D. (2011). *The upside of irrationality—The unexpected benefits of defying logic*. New York, NY: Harper Perennial, Harper Collins.

Bakka, J. F., Fivelsdal, E., & Lindkvist, L. (2001). Organisationsteori. *Struktur, kultur, processer*, 4.

Bertsimas, D., & Popescu, I. (2003). Revenue management in a dynamic network environment. *Transportation science*, 37(3), 257–277.

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy*. John Wiley & Sons.

Bishka, A. (2015). Soldering Motivation to Performance and Productivity. *Performance Improvement*, 54(5), 2-4

Brent, J. (2006). Incentive Plan. *Kitchen & Bath Business*, vol 53 issue 10, 38p.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business research methods*. Oxford University Press, USA.

Dahl, R. (2010). Green Washing: Do you know what you're buying?. *Environmental health perspectives*, 118(6), A246.

Di Giuli, A., & Kostovetsky, L. (2014). Are red or blue companies more likely to go green? Politics and corporate social responsibility. *Journal of Financial Economics*, 111(1), 158–180.

Dubois, A., Gadde, L. (2002). “Systematic combining: an abductive approach to case research”. *Journal of business research*, 55(7), s. 553-560.

Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174.

Friedman, M. (1970). A theoretical framework for monetary analysis. *journal of Political Economy*, 78(2), 193–238.

Galbraith, J.K. (1971). *The new industrial state*. New York, NY: A Mentor Book from New American Library.

Gillham, B. (2008). *Developing a questionnaire*. A&C Black.

Howard-Grenville J, Buckle SJ, Hoskins BJ, George G. 2014. Climate change and management. *Academy of Management Journal* 57(3): 615–623.

Hyde, K. (2000). "Recognising deductive processes in qualitative research". *Qualitative market research: An international journal*, 3(2), s. 82-90.

Jensen, Michael C. and William H. Meckling. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics* (October), 3(4): 305–360

Kocabıykoğlu, A. & Popescu, I. (2007) Managerial Motivation Dynamics and Incentives. *Management Science*. Vol. 53 Issue 5, p834-848. 15p.

Kramming, K. (2017). *Miljökollaps eller hållbar framtid?: Hur gymnasieungdomar uttrycker sig om miljöfrågor* (Doctoral dissertation, Kulturgeografiska institutionen, Uppsala universitet).

Krohn Solvang, B., Magne Holme, I. (1996). "Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder". 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Loseke, D. R. (2012). *Methodological thinking: Basic principles of social research design*. Sage.

Merriam, G. (1994). Conservation of fragmented populations. *Conservation biology*, 8(1), 50–59.

Milton, F. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

Mitnick, B. M. (2013). Origin of the theory of agency: an account by one of the theory's originators

Morgan, G. S., Skitka, L. J., & Wisneski, D. C. (2010). Moral and religious convictions and intentions to vote in the 2008 presidential election. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 10(1), 307-320.

Neckermann, S., Cueni, R., & Frey, B. S. (2014). Awards at work. *Labour Economics*, 31, 205–217.

Nelson B., (2005). *Ways to Reward Employees* (2nd ed.), Workman Publishing Company, New York (2005)

- Pacala, S., & Socolow, R. (2004). Stabilization wedges: solving the climate problem for the next 50 years with current technologies. *science*, 305(5686), 968–972.
- Patel, R., & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
- Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy. *Journal of business ethics*, 74(3), 285–300.
- Phillips, J. J., Phillips, P. P., & Schell, S. C. (2015). The Value of Motivation: How to Measure the Value, Impact, and ROI of Motivational Projects, Programs, and Events. *Performance Improvement*, 54(5), 16-27.
- Porter, M. & Kramer, M. 2011. The Big Idea: Creating Shared Value. Harvard Business
- Ramus, C. A., & Montiel, I. (2005). When are corporate environmental policies a form of greenwashing?. *Business & Society*, 44(4), 377-414.
- Roelofsen P., (2002) "The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement". *Journal of Facilities Management*, Vol. 1 Issue: 3, pp.247-264
- Ross, S. (1973) The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *American Economic Review*, 1:4-17
- Shapiro, S. P. (2005). Agency Theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263-284.
- Sun L. & Stuabs M., 2003. "Corporate social responsibility and firm productivity evidence from the chemical industry in the United States", *Journal of business ethics* : JOBE, 2013, Vol.118(2), pp. 251-263.
- Trost, J. (1997). *Kvalitativa intervjuer, 2: a upplagan*, Studentlitteratur, Lund.
- Walker K. & Wan F. (2012). "The Harm of Symbolic Actions and Green-Washing: Corporate Actions and Communications on Environmental Performance and Their Financial Implications". *Journal of business ethics*
- Warkentin, D. (1996) Developing employee motivation critical to company profitability. *Electric Light & Power*. Vol. 74 Issue 2, p11. 2p.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.

7.2 Elektroniska

European Commission <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/>

Energimyndigheten <http://www.energimyndigheten.se/klimat--miljo/> Hämtad 20/12/17

FN (Our common future. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> Hämtad: 2017-11-04

Kalmar Energi <https://kalmarenergi.se/om-oss/> Hämtad 30/11/17

Sveriges Miljömål <http://sverigesmiljomal.se/sa-fungerar-arbetet-med-sveriges-miljomal/> Hämtad 30/10/17

WWF <http://www.wwf.se/source.php/1694459/Klimatbarometern%20mars%202017%20-%20Sifo-unders%F6kning.pdf> Hämtad 21/12/17

Uppsala Universitet https://www.uu.se/utbildning/valja_utbildning/energi/, hämtat den 2017-12-01

Bilaga 1.

Fråga	Syfte med frågan	Kan återkopplas till teorier om:
När du sökte tjänsten, var det viktigt att företaget arbetade med hållbarhet. Var det en faktor som du aktivt sökte efter? Påverkade det ditt beslut att söka dig till just det här företaget?	Ta reda på om hållbarhet är en viktig faktor inom arbetslivet och därmed en motivationsfaktor för respondenten.	Människans vilja skapa en signifikant positiv kontribution till samhället (Bishka, 2015) Om den anställdas personliga värderingar överensstämmer med företagets värderingar, blir den anställda mer motiverad (Akelof och Kranton, 2005)
Vad upplever du motiverar dig och ökar din prestation på arbetsplatsen? Om det finns flera olika motivationsfaktorer, vad är viktigast?	Veta om respondenten själv reflekterat över vad som motiverar hen. Få veta vad respondenten upplever som motiverande. Få reda på vad som motiverar respondenten mest.	Olika motivationsfaktorer Vad motiverar mest (Bishka, 2015; Phillips et al, 2015)
Är hållbarhet viktigt i din vardag utanför arbetsplatsen?	Ta reda på om hållbarhet är något som respondenten aktivt själv implementerat i sin vardag och därmed om det är viktigt för respondenten med hållbarhet.	
Känner du dig motiverad inför dina arbetsuppgifter i dagsläget?	Ta reda på om respondenten är motiverad idag. Om ej, har företagets implementerade	

	hållbarhetsarbete ej påverkat motivationen.	
Är det viktigt för dig att kunna identifiera dig med företagets värderingar?	Om det finns en koppling mellan företagets värderingar och respondentens personliga värderingar, kan detta vara en viktig motivationsfaktor som påverkar prestationen.	Koppling mellan personligt engagemang och lönsamhet. Ökat ansvar → ökad motivation (Phillips et al, 2015)
Om du fick välja på finansiell belöning eller att företaget gjorde en insats för miljön, vad skulle du prioritera högst och varför?	Ta reda på om hållbarhet motiverar i högre grad än finansiella belöningar.	Teorier om att finansiella belöningar ej motiverar i lika stor utsträckning som andra motivationsfaktorer. (Bishka,2015;
Skulle din motivation påverkas om företaget slutade att arbeta hållbart?		
Upplever du att dina arbetsuppgifter påverkar företagets arbete med hållbarhet? Om ja/nej: hur påverkar det din motivation?	Ta reda på om den anställda själv behöver vara direkt kopplad till hållbarhetsarbetet inom företaget för att det ska verka som en motivationsfaktor. Räcker det att arbeta på företaget för att känna att man bidrar till mer hållbarhet.	Koppling mellan personligt engagemang och lönsamhet. Ökat ansvar → ökad motivation (Phillips et al, 2015) och Kranton, 2005).