



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

VT 2022

CSR och dess inverkan på anställdas motivation

Employee empowerment och CSR i två svenska företag

Författare:

Elsa Castensson 970601

Sofia Holmbeck 980402

Axel Nilervall 991021

Handledare:

Olof Hallonsten

Sammanfattning

Examensarbetets titel: CSR och dess inverkan på anställdas motivation

Seminariedatum: 2 juni 2022

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

Författare: Elsa Castensson, Sofia Holmbeck och Axel Nilervall

Handledare: Olof Hallonsten

Fem nyckelord: CSR, corporate social responsibility, motivation, employee empowerment, inre motivation

Forskningsfråga: Hur upplever anställda på två svenska företag att arbetsplatsens CSR-arbete påverkar deras motivation?

Syfte: Studien syftar till att undersöka samt skapa en djupare förståelse för hur anställda upplever företagets CSR-arbete, samt huruvida detta påverkar deras motivation. Vi ämnar bidra till kunskap inom den teoretiska forskningen angående kopplingen mellan motivation och CSR, för att undersöka anställdas upplevda motivation i samband med företagets hållbarhetsarbete.

Metod: Studien har genomförts med hjälp av kvalitativ metod och bygger på semistrukturerade intervjuer med tolv anställda på två olika svenska företag i syfte att besvara studiens forskningsfråga. Studien har en socialkonstruktionistisk ontologisk utgångspunkt med en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Studien presenterar tidigare forskning samt kunskap om CSR, inre och yttre motivation med ett vidare fokus på inre motivation utifrån modellen employee empowerment.

Resultat: Empirins avsnitt baseras på de känslor som presenteras i teorin employee empowerment med en vidare analys av intervjusubjektens upplevelser kopplade till känslorna. Detta följs vidare upp genom att presentera en koppling mellan motivation och företagets CSR-arbete.

Slutsats: Studiens intervjupersoner upplever att arbetsplatsens CSR-arbete har en positiv inverkan på deras inre motivation. Samtliga fyra känslor inom modellen employee empowerment spelar in, dock i något varierande utsträckning.

Abstract

Title: CSR and Its Impact on Employee Motivation

Seminar date: June 2nd, 2022

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

Authors: Elsa Castensson, Sofia Holmbeck, and Axel Nilervall

Advisor: Olof Hallonsten

Five Keywords: CSR, corporate social responsibility, motivation, employee empowerment, internal motivation

Research Question: How do employees at two Swedish companies experience that the workplace's CSR-work affects their motivation?

Purpose: This study aims to investigate and create a deeper understanding of whether and how employees experience the company's CSR-work, and how this affects their motivation. We intend to contribute to knowledge within theoretical research regarding the connection between motivation and CSR and to investigate employees' perceived motivation in connection with the company's sustainability work.

Methodology: This study has been conducted with a qualitative study to answer its research question and purpose. It is based on semi-structured interviews with twelve employees from two different Swedish companies. Further, the study's ontological standpoint is social constructionistic with an abductive method.

Theoretical Perspective: The study presents previous research and knowledge concerning CSR, internal and external motivation with a particular focus on internal motivation of the model employee empowerment.

Result: The empirical findings are based on the feelings presented in the theory of employee empowerment with an analysis of the interviewee's experiences and answers in relation to the theory's emotions. This follows by presenting the connection with motivation and the companies' work with CSR.

Conclusion: The interviewees experienced a positive impact on their internal motivation in relation to the workplace's CSR-work and all four emotions within the theory of employee empowerment played a role in this, thus, to a somewhat varying degree.

Förord

Vi vill först och främst tacka vår handledare Olof Hallonsten som har bidragit med klok och givande vägledningen genom hela uppsatsens gång. Din positivitet, erfarenhet och engagemang har hjälpt oss framåt när vi känt oss låsta. Tack Olof!

Vidare vill vi rikta ett stort tack till alla intervjupersoner som ställt upp och deltagit i vår studie. Intervjuerna har bidragit med många intressanta infallsvinklar och varit både spännande och inspirerande. Tack för er generositet i svaren på våra frågor och för att ni har delat med er av era personliga erfarenheter och upplevelser. Utan er hade det inte blivit någon uppsats.

Avslutningsvis vill vi tacka våra kurskamrater och lärare som under uppsatsens gång givit värdefull feedback och idéer. Det har varit nödvändigt och av stor betydelse.

Vi önskar er en trevlig läsning!

Elsa Castensson, Sofia Holmbeck och Axel Nilervall

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problematisering.....	2
1.3 Syfte och frågeställning.....	3
1.4 Studieobjekt.....	3
1.4.1 Energibolaget.....	3
1.4.2 Teknikföretaget	4
2. Teori & Litteraturgenomgång	5
2.1 CSR - Corporate Social Responsibility	5
2.1.1 Definition av CSR	5
2.2 Motivation i organisationer	6
2.2.1 Definition av arbetsmotivation.....	6
2.2.2 Klassiska motivationsteorier	7
2.2.3 Inre motivation	8
2.2.4 Yttre motivation	9
2.3 Motivation och CSR.....	10
2.3.1 Employee empowerment.....	10
2.4 Studiens bidrag	12
3. Metod.....	13
3.1 Forskningsstrategi	13
3.2 Datainsamling.....	14
3.2.1 Urval.....	14
3.2.2 Intervjuprocessen.....	14
3.3 Analysprocess.....	16
3.4 Kvalitetsbedömning.....	17
4. Empiri & Analys.....	19
4.1 Meningsfullhet	19

4.1.1 Sammanfattning.....	21
4.2 Kompetens.....	22
4.2.1 Sammanfattning.....	23
4.3 Självbästandande.....	24
4.3.1 Sammanfattning.....	26
4.4 Möjlighet att påverka.....	26
4.4.1 Sammanfattning.....	28
4.5 Yttre motivation ställd mot inre motivation.....	28
4.5.1 Sammanfattning.....	30
4.6 Sammanfattning Empiri & Analys.....	31
5. Diskussion	33
5.1 Employee empowerment och yttre motivation	33
5.2 Nya infallsvinklar	34
6. Slutsats.....	37
6.1 Studiens teoretiska bidrag	37
6.2 Begränsningar och vidare forskning.....	38
Källförteckning.....	39
Bilaga 1 - Intervjuguide	43

1. Inledning

Den här studien kommer att fokusera på anställdas upplevda motivation kopplat till arbetsplatsens CSR-arbete inom två svenska företag. Vi ämnar bidra med en djupare förståelse gällande anställdas upplevelse av företagets CSR-arbete, samt huruvida det är en bidragande faktor till deras motivation. I detta avsnitt presenterar vi bakgrunden till ämnet, studiens syfte och frågeställning samt en kort introduktion av studiens fallföretag.

1.1 Bakgrund

Vad är det som får oss människor att känna en ökad inre motivation till att bidra till ett bättre samhälle? Vår värld är i ständig förändring och en hållbar utveckling är avgörande för vår planets framtid. Förändringarna ställer nya krav på företag, vilket leder till att de måste ta sociala såväl som miljömässiga och etiska aspekter i beaktning i sin verksamhet (Elkington, 1999). Ett stort ansvar ligger i hur de tar sig an arbete gällande hållbarhet (IPCC, 2018), dels för fortsatt konkurrenskraft på marknaden och för att behålla kunder som ställer allt högre krav på företagets ansvarstagande i samhället (Elkington, 1999). För att företag ska gå en ljus framtid till mötes är det således av stor vikt att de inte endast fokuserar på sin egen verksamhet, utan även på hur de påverkar sin omgivning (Granqvist, 2009).

Ett sätt att bibehålla konkurrenskraften och arbeta med ett hållbart företagande är att praktisera Corporate Social Responsibility, förkortat CSR, som enligt EU definieras som “företagens ansvar för den egna verksamhetens påverkan på samhället” (Europeiska kommissionen, 2011). CSR delas ofta upp i tre perspektiv; det sociala, ekonomiska och ekologiska. Det sociala utgår från företagets ansvar i relation till sin omgivning; kunder, intressenter och anställda. Det ekonomiska ansvaret innebär företagets driv att tjäna pengar och således deras säkerställande av stabilitet i framtiden för aktieägare. Det sistnämnda fokuserar på jordens ekosystem och hur man kan förbättra dagens resursförbrukning och således arbete för en så liten negativ påverkan på klimatet som möjligt (Granqvist, 2009).

Vidare har studier visat att ett genomsyrande CSR och hållbarhetsarbete på företag ökar motivationen hos anställda. CSR kan således ses som ett hjälpmedel att påverka de anställdas motivation, initiativ och engagemang, vilket kan leda till ett genomgående förbättrat CSR-

arbete på företaget (Nord & Fuller, 2009). Dessutom utgör motivation bland anställda en viktig faktor för att en organisation ska vara framgångsrik samt för att upprätthålla konkurrenskraft (Ambrose & Kulik 1999; Gasior, Skowron & Sak-Skowron, 2014; DiPietro, Kline & Nierop, 2014). En fördjupning inom forskningen om den inre motivationen hos anställda är modellen employee empowerment, som tar avstamp i anställdas känslor inför arbetsuppgifter och hur det påverkar den inre motivationen. Författarna Thomas och Velthouse (1990) presenterar fyra känslor som är i framkant inom modellen; meningsfullhet, kompetens, självbestämmande och möjlighet att påverka vilka vi vidare kommer att belysa i denna studie.

1.2 Problematisering

Forskning på CSR har i första hand tidigare studerats utifrån ett externt perspektiv (Aguinis & Glavas, 2012). Vanligen har CSR studerats utifrån ett relationsperspektiv med fokus på relationen med kunder och andra utomstående intressenter och därmed följaktligen företagets roll i samhället såväl som i den politiska ekonomin (Aguilera, Rupp, Williams & Ganapathi, 2007). Tidigare forskning inom diverse företagskulturer visar att företags CSR-arbete har en positiv inverkan på företags lönsamhet samt att det ökar engagemanget hos anställda (Maignan, Ferrell & Hult, 1999). Emellertid reflekteras anställda vara avsevärt påverkade av organisationers CSR-arbete, eftersom de även har möjlighet att påverka den (Du, Bhattacharya & Sen, 2007). Icke desto mindre har det funnits en skillnad mellan intern och extern CSR (Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods & Wallace, 2008; Jones & Rupp, 2016; Hameed, Riaz, Arain & Farooq, 2016), där det interna perspektivet på CSR har studerats i mindre utsträckning (Costas & Kärreman, 2013).

Författarna Costas och Kärreman (2013) har studerat det relativt ostuderade interna perspektivet på CSR samt den interna relationen mellan CSR och anställda. De fann att anställda reagerar olika beroende på hur de uppfattar äktheten och autenticiteten av företagets CSR, vilket i sin tur påverkar i vilken mån de identifierar sig med företaget. Vidare verkar det finnas en indikation på att anställda identifierar sig i en vidare kontext om företags CSR-arbete är inkorporerat i företagets kärnvärden (Brieger, Anderer, Fröhlich, Bairo & Maynhardt, 2019). Utöver det kan organisationerna enligt Turban och Greening (1997) dra nytta av CSR för att attrahera blivande medarbetare, eftersom arbete med CSR gör människor mer benägna att identifiera sig med organisationen.

Den här studien har för avsikt att utöka litteraturen inom området motivation och CSR med hjälp av en kvalitativ studie på anställda i två svenska företag. I skrivande stund saknas det djupgående forskning på området om anställdas motivation kopplat till företags hållbarhetsarbete i Sverige. Genom granskning av tidigare teoretiska bidrag menar vi att det saknas en kvalitativ mer djupgående forskning kopplat till detta ämne, inte minst på den svenska företagsmarknaden. Vidare har detta skapat intresse för huruvida anställdas upplevelse och tankar om arbetsplatsens CSR-arbete leder till ökad motivation.

1.3 Syfte och frågeställning

Studien syftar till att undersöka samt skapa en djupare förståelse för hur anställda på två svenska företag år 2022 upplever arbetsplatsens CSR-arbete, samt huruvida detta påverkar deras motivation. Vi ämnar bidra till kunskap inom den teoretiska forskningen på motivation och CSR, genom att undersöka anställdas upplevda motivation i samband med företagets hållbarhetsarbete. För att uppnå syftet har följande frågeställning utformats;

- Hur upplever anställda på två svenska företag att arbetsplatsens CSR-arbete påverkar deras motivation?

1.4 Studieobjekt

Nedan presenterar vi de två fallföretag som ligger till grund för möjlighörandet av den här studien. Samtliga intervjupersoner är anonyma och deras och företagens namn är utbytta till pseudonymer. De båda företagen jobbar genomgående med CSR i Sverige vilket är den grundläggande anledningen till att vi valt att studera just dem.

1.4.1 Energibolaget

Det svenskägda energibolaget är en av Europas största producent och återförsäljare av el och värme och är verksamma i fler europeiska länder. Vidare är Energibolaget främsta affärsstrategi att bli fossilfria inom en generation vilket också är ett av deras absoluta huvudfokus. Energibolaget presenterar att en av deras viktigaste utgångspunkter är att deras affärsmodell

ska genomsyras av hållbarhet, både då hållbarhet i sig är en stor konkurrensfördel och en nödvändighet för deras verksamhet. De har fem fokusområden som fungerar som vägriktning samt som ett hjälpmedel till hur de kan ta an affärsmöjligheter i energiomställningen. Dessa fem fokusområden är baserade på att Energibolaget är ett integrerat bolag på den svenska energimarknaden och visar på deras vision om fossilfri energiförsörjning. Vidare utgår Energibolaget även från FN:s mål för hållbar utveckling där främst sex av målen ligger nära deras arbete och är av störst relevans. Målen innefattar bland annat hållbar energi, industrier, innovationer, infrastruktur, konsumtion, produktion, städer och samhället.

1.4.2 Teknikföretaget

Teknikföretaget har som huvudfokus att arbeta med nätverksbaserade produkter och lösningar. De framställer bland annat nätverkskameror, nätverksljud och systemenheter. De ämnar bidra till att skydda människor, i samband med att öka affärseffektiviteten och åtkomsten till information. Företaget arbetar med FN:s Global Compact initiativ, vilket innebär att deras principer är i linje med bland annat mänskliga rättigheter, arbete och miljö. Företaget lägger stor vikt på den etiska aspekten av CSR då de som nämnt producerar kameror, mikrofoner och andra tekniska produkter och är måna om att deras produkter inte används till illasinnade ändamål. Vidare arbetar de sen några år tillbaka med grön design innebärande att de fasar ut miljöfarliga ämnen, använder återvunna material samt handlar ansvarsfullt i linje med FN:s mål för hållbar utveckling. Teknikföretaget har tagit fram fyra aspekter av en så kallad eko-innovation: materialval, optimering av konstruktion, designoptimering för tillverkning och optimering av avfallshantering. Teknikföretaget belyser att ansvarstagande är ett måste, då de hävdar att deras arbete med hållbarhet är nödvändig för att verka som en trovärdig leverantör.

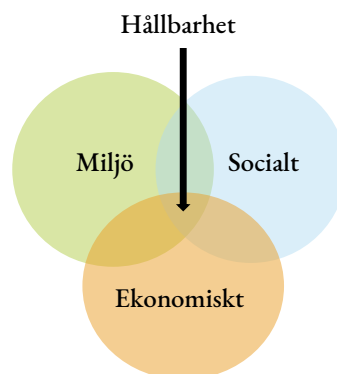
2. Teori & Litteraturgenomgång

I följande avsnitt presenteras tidigare forskning på studiens nyckelkoncept; CSR och motivation. Först inleds litteraturöversikten med att kortfattat definiera och konceptualisera CSR. Därefter behandlas området motivation där vi presenterar inre samt yttre motivation. Slutligen kopplas koncepten samman där fokus läggs på studiens teoretiska utgångspunkt; employee empowerment. Avslutningsvis presenterar vi studiens bidrag.

2.1 CSR - Corporate Social Responsibility

2.1.1 Definition av CSR

Det finns flertalet definitioner av begreppet CSR och begreppet presenteras på olika sätt beroende på sammanhang (Blowfield & Murray, 2008; Granqvist, 2009; Kelabi & Nalband, 2014). En gemensam förklaring är att CSR handlar om att företag innehar ett visst samhällsansvar. Vidare har CSR utvecklats till en grundläggande aspekt för företag att ta i beaktning och något som anställda och omvärlden anser vara av vikt (Bhattacharya & Sen, 2004). En vanlig definition av begreppet är uppdelandet i ett ekonomiskt, socialt samt ekologiskt ansvar (Elkington 1994; Granqvist, 2009). De tre ansvaren har även en gemensam etisk del som styr hur individer agerar inom definitionen. Det etiska syftar på individens moral och hur den vägleder individen i beslutfattande som ska leda till störst gemensam fördel. Vidare är de av vikt att de tre delarna samspelar för att företaget på lång sikt ska kunna arbeta genomgående med en hållbar utveckling (Schwartz & Carroll, 2003; Granqvist, 2009).



Figur 1: De tre aspekterna inom CSR som gemensamt leder till hållbar utveckling (figur skapad av författarna).

I den här studien använder vi begreppet CSR som en övergripande definition av företagets hållbarhetsarbete och lägger således ingen specifik tyngd på någon av de tre delarna av begreppet. Vi arbetar genomgående synonymt med begreppen CSR-arbete och hållbarhetsarbete. Då våra studieobjekt arbetar med samtliga delar av CSR i varierande grad anser vi det vara intressant att lägga fokus på anställdas motivation i samband med företagets övergripande hållbarhetsarbete och således inte fokusera på någon särskild del av begreppet.

2.2 Motivation i organisationer

2.2.1 Definition av arbetsmotivation

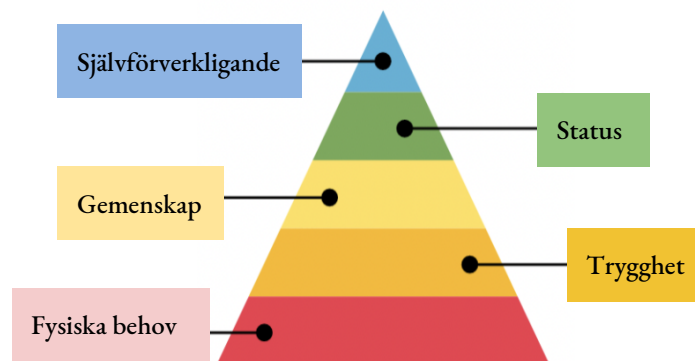
Motivation har studerats under lång tid och det finns en uppsjö av definitioner. En av de mest välkända och använda definitionerna av arbetsmotivation är Pinders (1998), citerat nedan.

Work motivation is a set of energetic forces that originates both within as well as beyond an individual's being, to initiate work-related behavior, and to determine its form, direction, intensity, and duration (Pinder, 1998 s.11)

Definitionen belyser att det både finns inre och yttre drivkrafter som påverkar individens agerande i arbetsrelaterade situationer. Dessa drivkrafter påverkar både varför, hur och hur hårt de anställda kommer att arbeta för att uppnå arbetsmålen, samt vad som skulle påverka dem att upphöra med detta (Pinder, 1998; Meyer, Becker & Vadenberghe, 2004). Vi har valt att använda oss utav Pinders (1998) definition då den visar att motivation påverkas av inre såväl som yttre drivkrafter, vilket lämpar sig i vår studie då vi avser undersöka både inre och yttre drivkrafter hos anställda kopplat till företagets CSR-arbete. Dessutom innefattar definitionen en beskrivning om att drivkrafterna står till grund för och påverkar utfallet av anställdas agerande, något som flera forskare bekräftar (Minbaeva, 2008; Deci & Ryan, 2000; Thomas & Velthouse, 1990). Valet att studera motivation ligger i vikten av drivkrafterna för ett företags överlevnad och således hållbara företags överlevnad. Vidare menar Wilson, Zeithaml, Bitner och Gremler (2012) att motiverade medarbetare utför ett bättre arbete än omotiverade medarbetare. Vi har valt att behandla inre och yttre motivation och dess förhållande sinsemellan, inspirerat av Deci och Ryans (2000) självbestämmandeteori "The Self-determination Theory". Genomgående i studien arbetar vi synonymt med begreppen arbetsmotivation och motivation.

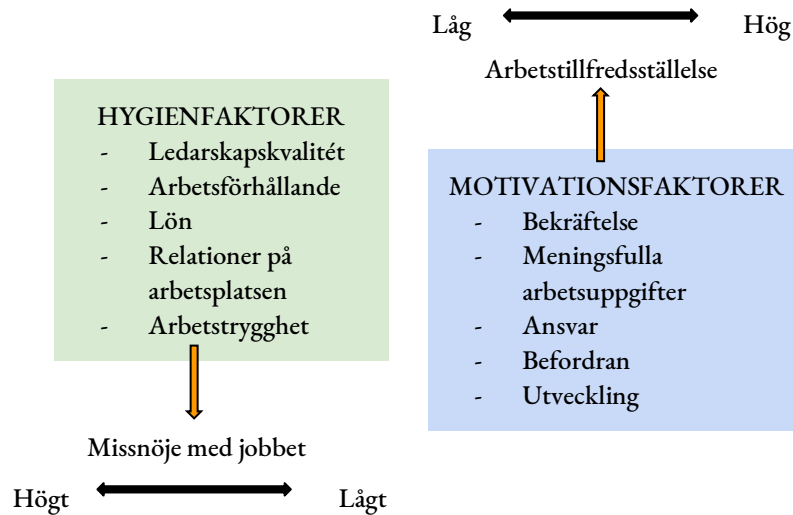
2.2.2 Klassiska motivationsteorier

Den inre motivationen utgår ifrån humanistisk psykologi och belyser individens inre behov och drivkrafter. Den amerikanska psykologen, psykoterapeuten och filosofen Abraham Maslow är en välkänd förespråkare för perspektivet med sin idé om den så kallade behovshierarkin. Denna baseras på att människans behov är hierarkiskt ordnade utifrån premisserna; primära fysiska behov, behov av trygghet, gemenskap, status och behov av självförverkligande (Maslow, 1943). De underliggande behoven behöver först vara uppfyllda innan de högre behoven kan spela in som en motivationsfaktor. Maslows behovshierarki har dock kritiserats för att vara för generaliserad med för enkla slutsatser (Wahba & Bridwell, 1976; Lawler & Suttle, 1972). Vår utgångspunkt i den här studie landar snarare i att individer har olika behov som påverkar motivation i olika utsträckning, dock inte nödvändigtvis i hierarkisk ordning eller åtskilt från varandra.



Figur 2: Förenklad illustration av Maslows behovshierarki (figur skapad av författarna).

Vidare spelar Herzbergs (1959) tvåfaktorteori en stor roll i forskningen om motivation som hävdar att en del av arbetssituationens faktorer, så kallade hygieniska faktorer, endast kan ge upphov till otillfredsställelse eller i bästa fall ett neutralt tillstånd vad gäller tillfredsställelse. Andra, så kallade motivationsfaktorer, kan generera inre motivation och således tillfredsställelse men ger inte upphov till otillfredsställelse. Herzberg (1959) menar att motivationsfaktorerna är sådant som omfattar själva arbetsinnehållet, som exempelvis framgång och själva arbetet i sig, medan de hygieniska faktorerna berör det som inträffar omkring själva arbetsinnehållet, som exempelvis lön, arbetsmiljö och företagspolitik (Herzberg, 1959).



Figur 3: Förenklad illustration av Herzberg tvåfaktorteori (figur skapad av författarna).

Både tvåfaktorteori och behovshierarkin är pedagogiska teorier, men emellertid framställer de ett något mekaniskt synsätt på det mänskliga beteendet som dessutom inte tar i beaktning olika individers varierande värderingar (Alvesson & Kärreman, 2020; Abrahamsson & Andersen, 2000). Alvesson och Kärreman (2020) menar dessutom att det är mindre sannolikt att faktorer som berör själva arbetsinnehållet inte skulle kunna ge upphov till negativa upplevelser och således nedsatt tillfredsställelse. Därtill problematiserar de det faktum att teorierna anser att människan endast har ett behov i fokus åt gången vilket följaktligen ej möjliggör det facto att människan kan vilja uppfylla flera behov vid ett och samma tillfälle. Sammanfattningsvis anser vi att det är av vikt för vår studie att konkretisera teorierna och att inte se dessa som strikta sanningar.

2.2.3 Inre motivation

Den inre motivationen har sin utgångspunkt i individuella preferenser och vad man som individ anser vara viktigt. Det hävdas att känslan av tillfredsställelse med själva arbetet och prestationerna kommer från att göra vad man som individ gillar, utmanas av eller finner intressant (Deci, 1973; Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000). För att en individ ska drivas av inre motivation ska således en känsla av meningsfullhet gällande arbetet finnas, samt att de huvudsakligen inte drivs av yttre drivkrafter (Deci & Ryan, 2000). Individen ska även känna ett ansvar för att nå ett visst resultat, samt se vikten och dess betydelse av det för exempelvis företaget i stort. Därför krävs det en känsla av att vara självständig och att inneha

möjlighet att påverka sitt arbete (Jacobsen och Thorsvik, 2008). För att en anställd ska trivas samt effektivt leverera, menar Minbaeva (2008) att de anställda nästintill tvunget behöver uppleva inre motivation. Vidare kan påtryckningar som uteslutande materiella belöningar, att vara kontrollerad på arbetet samt utsättas för hög press leda till en minskad inre motivation. Det kan emellertid därför anses leda till en motsatt effekt när chefer ämnar motivera anställda med yttre belöningar (Ryan & Deci, 2000).

En annan del av forskningen om intern motivation kopplat till Deci och Ryans självbestämmandeteori (2000) betonar att motiverade beteenden är en funktion av tre grundläggande psykologiska behov; självbestämmande, kompetens och tillhörighet. Även om självbestämmande och kompetens ses som väsentliga behov och de mest kraftfulla inom inre motivation, anses tillhörighet vara ett grundläggande socialt behov (Reis, Sheldon, Gable, Roscoe & Ryan, 2000). Det hävdas att tillhörighet spelar en avgörande roll för att upprätthålla och förbättra de anställdas inre motivation. Vansteenkiste, Lens och Deci (2006) stöder åsikten som hävdar att anställdas inre motivation kan förbättras genom att tillfredsställa behovet av tillhörighet, vilket är starkt kopplat till gruppens värderingar och övertygelser.

Följaktligen utför anställda med en inre motivation inte uppgifter för att få yttre belöningar, utan för att de känner nära relation med och förtroende för företaget de arbetar för. Dessutom menar Skudiene och Auruskeviciene (2012) att inre motiverade medarbetare är mer känslomässigt engagerade i organisationen, samt enklare tenderar att relatera sina personliga framsteg till sitt arbete och organisationens framsteg. Således menar de att en positiv tillskrivning till ett företags CSR-arbete leder till positiv respons hos de anställda.

2.2.4 Yttre motivation

Till skillnad från inre motivation kräver yttre motivation en instrumentalitet som exempelvis reella eller verbala belöningar (Gagné & Deci, 2005). Yttre motivation härstammar således inte från själva aktiviteten utan snarare från de yttre konsekvenser som aktiviteten leder till. Vidare behandlar yttre motivation individens behov och önskan att uppnå belöning och undvika bestraffning i form av exempelvis utebliven befordran eller försämrade arbetsuppgifter (Deci & Ryan, 2000; Grant, 2008; Vallerand, 2012).

Den yttre motivationen uppfattas dock bli mer kraftfull om handlingen är självvald och om den anställda har möjlighet att påverka handlingen, kontra om den utförs endast i syfte att undvika bestraffning (Ryan & Deci, 2000). Denna iakttagelse är intressant för vår studie och något som vi använder som en komplettering till den inre motivationen för att visa hur det påverkar anställdas motivation. Det yttre perspektivet inkluderar mycket men belyser ekonomiska incitament som lön och provision som en stark bidragande motivationsfaktor. Lörens retoriska och symboliska kraft spelar också stor roll i hur stor motivationskraft denna bidrar till. Om lönen antyder ett stort värde på framgång och bekräftelse blir själva lönesättningen inflytelserik, men om andra medel är mer framträdande för att betona värde och uppskattning blir lönen följaktligen mindre central för individen (Alvesson & Kärreman, 2020).

2.3 Motivation och CSR

Studier har visat på ett samband mellan en ökad inre motivation och anställdas möjlighet att arbeta med CSR (Skudiene och Auruskeviciene, 2012). Forskning visar att det krävs en viss motivation från anställdas håll för att företaget ska lyckas med ett framgångsrikt CSR-arbete (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008; Collier & Esteban, 2007; Nord & Fuller, 2009; Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013). Således kan CSR ses som ett medel för att i sin tur möjliggöra ett ökat engagemang och motivation hos anställda. Om de anställdas värderingar är i linje med företagets CSR-arbete infaller en känsla av engagemang samt en ökad vilja att arbeta med företagets hållbarhetsfrågor (Collier & Esteban, 2007). För att vidare studera hur anställdas känslor påverkas av företagets CSR-arbete och hur det i sin tur kan påverka den inre motivationen, kommer vi att använda oss av teorin employee empowerment som förklaras nedan. Den här teorin kommer vara framgående i analysen och utgöra grunden för studiens teoretiska ramverk. Vi har valt att använda oss av denna modell inom inre motivation för att möjliggöra ett större fokus på anställdas känslor och upplevelser i linje med studiens syfte.

2.3.1 Employee empowerment

Employee empowerment uppkom som ett alternativ till McGregors (1960) Teori X som talade för ett auktoritärt och starkt ledarskap utan större frihet för de anställda. Vidare fann forskning att det kunde leda till en lägre arbetsmoral vilket medförde att det utvecklades ett synsätt med större fokus på självständighet hos anställda (Potterfield, 1995). Thomas och Velthouse (1990)

utvecklade modellen employee empowerment som utgår från att beskriva hur anställdas arbetsuppgifter påverkar den inre motivationen, samt hur det i sin tur påverkas av den anställdas känslor inför arbetsuppgifterna. Vidare utvecklades fyra olika känslor som de menar påverkar och ökar den inre motivationen. Nedan förklaras de olika känslorna; meningsfullhet, kompetens, självbestämmande, och möjlighet att påverka.

Meningsfullhet

Meningsfullhet innefattar individens känsla av hur arbetsuppgifternas syfte stämmer överens med personliga värderingar. Stämmer de inte överens uppstår känslan av likgiltighet samt minskar motivation och engagemang. När syftet är i linje med värderingarna ökar meningsfullheten och således tilltar även engagemanget samt känslan av delaktighet (Thomas & Velthouse, 1990).

Kompetens

När en anställd har en känsla av att besitta kompetens visar de ansats att anstränga sig mer samt inneha större tålamod när det sker motgångar. Författarna menar att en individ känner känslan av kompetens när de genomför arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. När en anställd erfar känslan av att sakna kompetensen som krävs för en viss arbetsuppgift har det visat sig att de i hög grad undviker den. Att undvika leder i sin tur till att de anställda inte utvecklas samt att deras vilja minskar att möta okunskapen som kan leda till utveckling av kompetensen (Thomas & Velthouse, 1990).

Självbestämmande

När anställda känner känslan av att ha möjlighet att påverka beslut angående sina arbetsuppgifter, ökar motivationen att genomföra dem på ett tillfredsställande sätt (Thomas & Velthouse, 1990). Vidare är anställda med möjlighet att ta egna beslut mer kreativa, flexibla och villiga att ta egna initiativ (Deci & Ryan, 1985). I kontrast har det visat sig att individer som besitter känslan av att vara kontrollerad innehar en känsla av lägre självförtroende samt minskad möjlighet att använda sin kunskap. Således är kompetens i samband med självbestämmande viktiga ståndpunkter för att en individ ska känna inre motivation (Thomas & Velthouse, 1990).

Möjlighet att påverka

Den här känslan innebär att arbetet den anställda gör faktiskt ger resultat och således påverkar och gör skillnad för omgivningen. Besitter en individ känslan av att deras möda ger inverkan ökar självförtroendet och motivationen. Därmed ökar även den inre motivation samt känslan av kontroll. Att känna en avsaknad av uppfattningen att kunna påverka leder till en känsla av hjälplöshet som i sin tur medför en känsla av sämre motivation (Thomas & Velthouse, 1990).

2.4 Studiens bidrag

Det finns en stor kvantitet forskning på motivation, CSR och sambandet dem emellan. Forskningen domineras av huruvida det finns en koppling samt hur det visar sig i praktiken gällande anställdas motivation och företagets CSR. Vidare lägger tidigare forskning vikt på inre samt yttre motivationsteorier på ett något överskådligt sätt. Vi anser således att det finns en lucka av en mer djupgående kvalitativ studie på ämnet motivation hos anställda på företag som arbetar med CSR i Sverige år 2022, mer specificerat till anställdas upplevelser och främst känslor i linje med teorin employee empowerment i samband med CSR. Studien tar såldes på ett konkretiserande sätt avstamp från den inre motivationen med fokus på employee empowerment och ser den yttre motivationen snarare som en komplettering till de inre motivationsfaktorerna. I dagens svenska samhälle är det allmänt vedertaget att företag bör ta sitt ansvar och arbeta med hållbar utveckling för verksamhetens samt samhällets framtid. Att därmed studera anställdas känslor på två svenska företag och hur det i sin tur påverkar den inre motivationen anser vi vara rätt i tiden och relevant för framtida forskning.

3. Metod

I detta avsnitt redogör vi för hur vi har genomfört vår studie kopplat till metodologiska val och därmed dess för- och nackdelar. Vi presenterar bland annat vår forskningsstrategi, datainsamling, urval och analysprocess. Slutligen diskuterar vi studiens kvalitetsbedömning.

3.1 Forskningsstrategi

Vi har arbetat utifrån kvalitativ metod, en forskningsstrategi där vikten ligger på ord och mening i stället för kvantifiering och analys av data. På grund av den satta tidsramen samt uppsatslängd innefattar studien få intervjuer vilket gör att en kvalitativ studiemetod passar väl (Bryman & Bell, 2019). Med intervjuerna ämnade vi att undersöka de anställdas sociala verklighet och hur motivationen gällande företagets CSR-arbete påverkar deras upplevelser. Således hade vi utgångspunkt från den ontologiska socialkonstruktionen då vi utgår från hur de anställda uppfattar verkligheten. Det innebär i sin tur att den ändras och är beroende på vilket sammanhang de är i och vem de integrerad med, vilket skapar diverse uppfattningar om verkligheten. Vår uppgift var således att tolka deras upplevelser och uppfattningar utifrån ett tolkningsperspektiv inom epistemologin (Bryman & Bell, 2019).

Vidare utgår vår studie från den abduktiva ansatsen som innebär att resultatet av studien baseras på de empiriska fynd vi gör, vilket vägleder vilken teori som senare används. På så sätt har vi kunnat dra egna generaliseringar och slutsatser av det insamlade materialet som möjliggjort en friare tolkning och därmed en mer djupgående analys. På grund av den abduktiva ansatsen har det ständigt skett en pendling mellan insamlad empiri och teorier och dessa har genomgående varit i dialog med varandra, likt vad Bryman och Bell (2019) belyser. När vi i vårt insamlade material funnit något som inte kunnat förklaras med hjälp av teori, har vi försökt hitta eventuella förklaringar som sedan använts för en ökad förståelse i vår analysdel. Genom studiens gång har det pågått en dialog mellan empiri och teori, där vi började att studera tidigare forskning på ämnet, för att sedan komplettera med ytterligare i samband med empiriinsamlingen. Genom granskning av det insamlade materialet reviderades vår teoridel flertalet gånger och fick inriktningen att bland annat använda CSR som ett helhetsgrepp. Tack vare den abduktiva ansatsen hade vi möjlighet att ändra och omarbete innan vi studerade vidare.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Urval

Efter att ha insamlat kunskap samt formulerat en start till ett syfte kontaktade vi våra intervjusubjekt via email där vi presenterade vår studie och tema. Således har vårt urval gjorts utifrån ett målstyrt urval som utgår från intervjupersonernas samt företagen i vårt fall relevans (Bryman & Bell, 2019). Vi hade inga större preferenser för vilken roll den anställda besatt eftersom vi främst sökte personliga upplevelser och uppfattningar. Därmed fick vi en bredd på intervjupersonerna då de arbetade på olika avdelningar med olika positioner och roller. Vidare blev de med en längre arbetserfarenhet av något större relevans då de besatt stor kunskap i kombination med erfarenhet. Urvalet gjordes utifrån kontakter och gemensam koppling vilket kan ha påverkat urvalet. Det finns en risk att deras tolkning av ämnet och viljan att ge ett specifikt svar har påverkat urvalet. Trots det anser vi att det inte har en märkbart stor effekt på vår studie, då intervjufrågorna främst handlade om egna upplevda tankar, upplevelser och den sociala verkligheten de lever i.

3.2.2 Intervjuprocessen

Vi genomförde semistrukturerade intervjuer med tolv anställda på två svenska företag, sju på det ena och fem på det andra. I linje med semistrukturerad metod utgick vi från en guide som var vägledande under intervjun, men som ändå gav möjligheten att ställa följdfrågor samt revidera eventuella frågor. Att använda oss av semistrukturerade intervjuer ansåg vi tidigt var passande då vårt syfte var att studera deras upplevelser (Bryman & Bell, 2019). Temat och frågorna blev med tidens gång mer anpassade för vårt syfte i samband med en större förståelse för valda teorier. Intervjuerna antog snabbt formen av ett samtal, något vi strävade efter för att få de intervjuade att prata mer fritt. Intervjupersonerna samt företagen garanterades anonymitet för att uppnå ett så fritt och ärligt samtal som möjligt. Vi säkerställde även att möjligheten för eventuell reflektion fanns i efterhand i form av mailkorrespondens, för att följa upp om vi tolkat svaren rätt samt ställa följdfrågor om så behövdes.

Intervjuerna genomfördes både på plats samt via den digitala plattformen Teams med video- och ljudupptagning, då en del av intervjupersonerna befann sig utom räckhåll för ett fysiskt möte. När vi intervjuade på plats blev det möjligt att småprata och på så sätt anta en något mer

naturligare start. Vi hade även större möjlighet att tydligare se reaktioner och kroppsspråk. Dock kunde vi även avläsa det via videosamtalet då kamera alltid var på. På plats satt vi i olika möteslokaler ostört vilket gav intervjusubjektet möjlighet att prata fritt och inte bli påverkad av omgivningen. Likt för de som satt hemma i en avslappnad bekväm miljö. Detta kan ha påverkat svaren och är något att ta i beaktning.

Vidare spelades intervjuerna in med intervjupersonernas godkännande som senare transkriberades. Transkribering menar Bryman och Bell (2019) ämnar öka kvaliteten i studien då man möjliggör en djupare analys. Vidare menar de att alla sagda ord bidrar till ökad förståelse för materialet, vilket gjorde att vi la ner mycket tid på transkriberingsprocessen. Intervjuerna varierade i längd, mellan 20–60 minuter. Det baseras till stor del av vilka svar vi fick, intresse från intervjupersonerna, arbetserfarenhet samt mån om tid de hade tillgänglig. Under de fysiska intervjuerna var vi alla tre på plats för att hjälpas åt med eventuella följdfrågor och för att fånga upp detaljer. Vi delade upp intervjufrågorna men alla hade möjlighet att ställa följdfrågor för att få så uttömmande svar som möjligt. Att alla deltog gjorde även att vi fick fler nyanser av intervjuerna då vi tolkade svaren olika och således kunde ställa individbaserade följdfrågor till den intervjuade. Det möjliggjorde även att två kunde lyssna mer aktivt och registrera kroppsspråk, mimik och rörelser, medan den tredje ställde frågor.

Namn (pseudonym)	Företag (pseudonym)	Intervjutid	Transkriberade sidor
Klas	Energibolaget	20:41	6
Svea	Energibolaget	53:08	14
Fredrik	Energibolaget	58:38	12
Sonja	Energibolaget	28:26	8
Madelene	Teknikföretaget	24:48	8
Rebecka	Energibolaget	31:16	8
Bert	Energibolaget	38:57	11
Åke	Teknikföretaget	44:54	11
Benny	Teknikföretaget	48:37	13
Anki	Teknikföretaget	47:15	13

Torleif	Teknikföretaget	56:35	11
Nadja	Energibolaget	27:27	8
Antal: 12			

Tabell 1: Sammanställning av studiens intervjuer.

3.3 Analysprocess

Efter insamling av empiri i form av intervjuer och därefter transkribering började vi sortera vårt material. Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver vikten av sortering för att lära känna sitt material som enkelt kan bli överflödigt, i linje med kvalitativa metodens natur. Vidare sorterade vi upp innehållet i olika huvudrubriker för att få fram diverse kategorier, som vi sedan kopplade till relevant teori. Efter en första hantering av materialet gjorde vi vad Rennstam och Wästerfors (2015) benämner som att återupptäcka materialets mönster. Vi gjorde således en ytterligare sortering där vi skapade fler underrubriker och smalnade av materialet.

Vidare började vi att reducera vårt insamlade material. Syftet med reduktion är enligt Rennstam och Wästerfors (2015) att få en god representation av empirin. Därmed identifierade vi vad som är rimligt att återge. Vi behandlade på så sätt representationsproblemet (Rennstam & Wästerfors, 2015). I detta steg tog vi ut citat från våra kategorier som vi analyserade och kopplade till relevant teori. Vi var uppmärksamma på att inte ha en för snäv bild av materialet utan tog i beaktning att reduktion är den del av processen där vi formar vår studie likt en skulptur (Rennstam & Wästerfors, 2015). Därmed var det av vikt att vi skulpterade i linje med vilka mönster vi ville påvisa i vår studie. Vi reducerade enligt kategorisk reduktion då vi reduceras ner de tidigare kategorierna till ännu färre kategorier (Rennstam & Wästerfors, 2015). I linje med vår valda abduktiva ansats pendlade vi mellan empirin och teorin för att kunna välja ut lämpliga kategorier.

Slutligen i det sista steget av processen handlar det om att argumentera för de material vi funnit samt varför det är av relevans. Detta benämner Rennstam och Wästerfors (2015) som teoretisering och menar att det används för att visa vad för kunskap studien bidrar med, något som vi gjort genomgående i studien. Vi undersöker om och hur anställda på två svenska företag blir motiverade av företagets CSR-arbete. Vidare utgår vi från inre och yttre motivation i

kombination med teorin employee empowerment. Avslutningsvis kunde vi påvisa olika resultat mer utförligt beskrivit i avsnittet Empiri och Analys.

3.4 Kvalitetsbedömning

I vår kvalitativa studie har vi utgått från två kriterier; trovärdighet och äkthet. De här kriterierna menar att det inte finns någon absolut sanning, vilket även vi har haft i åtanke under studiens gång. Vidare innefattar trovärdighet fyra olika begrepp som utvecklas nedan; tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Det finns begränsningar att ta i beaktning och tillförlitlighet uppnås bland annat genom respondentvalidering som pekar på om den sociala verkligheten är angiven rätt (Bryman & Bell, 2019). Vi kommer således vidarebefordra vår färdiga studie till de deltagande intervju-personerna, samt planerar att hålla en kort fysisk presentation för de som så önskar. På grund av den något korta tidsramen har en renodlad validering med respons från alla inblandade inte varit möjligt. Utifrån våra intervjuer har vi ständigt tolkat och uppfattat, vilket gör att överförbarheten kan vara färgad av oss som mottagare. Något som tyder på en god överförbarhet är att studien i senare sammanhang kan genomföras och få ett liknande resultat (Bryman & Bell, 2019). Eftersom vi analyserat intervjusubjektens upplevelser och uppfattningar, kan det vara svårt att garantera exakt samma resultat vid en annan tidpunkt. För att motverka detta i viss mån har vi fortsatt med transparens i studiens alla delar för en så god överförbarhet som möjligt.

Vidare har pålitlighet fastställts genom att ha ett granskande sätt att arbeta med data. Dock är det en svårighet när det gäller kvalitativa studier som innefattar mycket material (Bryman & Bell, 2019). För att motverka detta har studien granskats av studiekollegor som ur en kritisk synvinkel analyserat samt kommenterat vår studie. Att ta i beaktning är att de inte har haft tillgång till all vår insamlade data, samt haft tiden att granska på ett mer noggrant sätt. Utöver delinlämningar, seminarium samt peer-review har vi haft god kontakt med vår handledare.

Därtill innebär konfirmering att vi som författare hanterar vår studie medvetet och med insikt om att vara fullständig objektiv, något som är nästintill omöjligt. Det gäller således att arbeta med studien i god tro gällande personliga värderingar och åsikter (Bryman & Bell, 2019). Med hjälp av granskning av andra i vår omgivning samt pågående diskussioner oss författare

emellan, har personliga åsikter och värderingar kunnat revideras något, om det så uppkommit. Vidare har vi arbetat i stor utsträckning med teorierna och dess begrepp för att behålla objektivitet.

När vi granskar vår studie utifrån dess äkthet är vi medvetna om att vi inte har haft möjlighet att intervjua samtliga på vardera företaget. Dock anser vi att det begränsade antalet ändå ger en god bild av de anställdas upplevelser och tankar. De anställda arbetade på olika avdelningar vilket gav en bredd att utgå ifrån, samt mindre risk för en gemensam allmän uppfattning av företaget. Det i sin tur behöver inte vara negativt då det visar på vad för struktur och upplevelse som uppfattas i företaget. Vidare läste vi även på om ämnet och företagen innan intervjuerna, för att det i sin tur ska visa sig i vår datainsamling samt analys.

4. Empiri & Analys

I följande avsnitt presenterar vi vårt empiriska material och analyserar detta utifrån studiens teoretiska ramverk; de fyra känslorna inom employee empowerment med komplettering av yttre motivation. Vi presenterar överskådligt våra generella observationer av intervjuerna, för att sedan mer genomgående redogöra för specifika citat som vi analyserar med hjälp av teorin. Avslutningsvis sammanfattar vi och lyfter fram kopplingen mellan motivation och CSR-arbete.

Utifrån vårt insamlade material är vårt allmänna intryck att samtliga intervjupersoner tydligt visar att CSR och hållbarhetsfrågor av olika aspekter inger en känsla av meningsfullhet, vilket vi fann bidrog till en ökad inre arbetsmotivation. Vidare tolkar vi att samtliga intervjusubjekt känner en stark känsla av att inneha möjligheten att arbeta självständigt och i stor utsträckning kunna bestämma över sina arbetsuppgifter. Majoriteten fann vi även känner en känsla av kompetens samt möjlighet att påverka, dock uttrycks detta i något varierande grad. Vi kan således utläsa att de flesta intervjusubjekt mer eller mindre besitter samtliga fyra känslor inom employee empowerment; meningsfullhet, kompetens, självbestämmande och möjlighet att påverka, och att detta påverkar den inre motivationen.

4.1 Meningsfullhet

Rebecka på Energibolaget menar att det är en nödvändighet att det företag hon arbetar på har ett aktivt CSR-arbete. Hennes individuella känsla är att ett genomgående hållbarhetsarbete är av stor vikt och att det speglar sig i arbetsuppgifternas syfte, vilket vidare kan anses öka hennes inre motivation. Visionen på Energibolaget är i linje med hennes värderingar vilket medför en känsla av meningsfullhet. Om hon inte hade kunnat stå bakom företaget i sig hade hennes inre motivation minskat och således även hennes engagemang.

Jag hade inte velat jobba på en arbetsplats som inte har det [hållbarhets-] tänket. Det är alldeles för viktiga frågor...jag kan inte ta en anställning om inte jag kan stå för den utåt...jag tycker ändå att jag i grund och botten alltid har stått för det som företaget står för. (Rebecka)

Vidare beskriver Bert på Energibolaget vikten av att arbeta på ett företag som bidrar i stort och att arbetsuppgifterna ska inge en känsla av att vara väsentliga för samhället. Bert menar att den yttre drivkraften, lön, inte är den mest motiverande faktorn för honom, utan snarare den inre

drivkraften av att arbeta på en arbetsplats i linje med hans personliga värderingar. Detta i sin tur ökar engagemanget och inger en känsla av delaktighet och därmed meningsfullhet.

Jag skulle nog kunna söka jobb och få lite bättre lön och komma till en konsultfirma, men för mig är det oerhört viktigt att vårt företag och produkt tillför någonting väsentligt i samhället...det är superviktigt för mig. (Bert)

Likt de ovan nämner, berättar Anki på Teknikbolaget att det är av stor vikt för henne att arbetsplatsen arbetar med hållbarhet. Hon förklarar att hennes tidigare arbetsplats saknade ett CSR-arbete vilket medförde att hennes engagemang och motivation minskade. Hon menar att hennes nuvarande arbetsplats inger en förstärkt känsla av meningsfullhet, då arbetsplatsens CSR-arbete är genuint och faktiskt kan leda till verklig förändring i samhället.

På mitt förra jobb så kändes det inte så lönt [att engagera sig för företagets hållbarhetsarbete]...det är annorlunda här där vi har ett aktivt arbete med det [hållbarhet] och då är det mer lönt och då kan man tycka det är viktigare för att det kan ske en verklig förändring som man kan bidra till på ett verkligt sätt. (Anki)

Här ser vi en koppling mellan meningsfullhet och motivation. Ett företag som inte aktivt jobbar med hållbarhet kan medföra att anställda känner sig mindre motiverade, vilken i sin tur leder till förlorat engagemang och motivation. Anki förklarar detta med hjälp av uttrycket "det kändes inte så lönt". När hon sedan bytte arbetsplats ökade hennes inre motivation i korrelation med företagets, och i hennes ögon mätt, aktiva och genuina hållbarhetsarbete. Detta i sin tur ökade hennes känsla av meningsfullhet och således hennes arbetsmotivation.

En annan infallsvinkel på meningsfullhet och hållbarhetsarbete presenteras av Madelene på Teknikföretaget. Till skillnad från Anki valde Madelene redan innan hon begav sig ut i arbetslivet att prioritera det företag som motsvarade hennes värderingar till störst del, och således uppfyllde högsta nivån av meningsfullhet när hon gjorde sitt val av arbetsplats. Eftersom Madelenes grundläggande behov redan var uppfyllda kunde hon följaktligen välja den arbetsplats som gav henne högst nivå av självförverkligande.

Jag skulle säga att det [hållbarhetsarbetet] var en ganska stark orsak till varför jag valde detta företag...Principer är viktiga och att man försöker efterleva det man säger. Så jag skulle säga att jag redan har gjort det valet med att välja [företaget] och inte ett annat företag som kanske inte har lika hög prioritet på sånt som är viktigt. (Madelene)

Vidare menar Nadja på Energibolaget att företagets hållbarhetsarbete “bidrar till en stolthet” vilket hon uttrycker leder till att “man är villig att lägga ner lite extra tid och jobba för det, för att man vill att det ska bli bra”. Hon belyser alltså både en ökad stolthet, motivation och engagemang av att arbeta för ett företag med ett tydligt CSR-arbete. Detta går i linje med vad samtliga intervjuade har uttryckt under våra intervjuer. Dessutom uttrycker Nadja att hon inte hade känt sig lika stolt eller motiverad om företaget hade slutat eller minskat sitt hållbarhetsarbete, vilket i sin tur hade försämrat arbetsmoralen. Detta trots att hon själv inte aktivt arbetar med företagets hållbarhetsfrågor. Det är således en bakomliggande motivation som faller under meningsfullhet och den inre motivationen i arbetet.

[Hållbarhets-]målet och arbetet som vi gör känns ju motiverade och som sagt så är jag ju stolt att jobba här, men som jag också berättat så går inte mitt dagliga arbete ut på miljö eller hållbarhet så det är ju ett fokus som ligger i bakgrunden som gör att man blir motiverad och i det stora hela så är det ju en faktor, men det är kanske inte det jag tänker på dagligen. (Nadja)

Därtill uttrycker Fredrik på Energibolaget att han känner sig motiverad av att kunna göra skillnad samt känna stolthet över sitt yrke. Fredrik beskriver att hans inre drivkraft har ökat under de senaste åren. Tidigare hade han mer fokus på de yttre faktorerna som exempelvis lön, medan han nu värdesätter faktorer på det inre spektrumet med särskild tonvikt på hållbarhet. Vidare kan det antas ge Fredrik tillfredsställelse att arbeta på ett företag med hållbarhet i fokus. Den inre drivkraften kan även antas vara avgörande för Fredrik då han sökte sig till en ny arbetsplats med högre fokus på hållbarhet, som följaktligen skulle ge honom en större känsla av meningsfullhet.

Jag blev pappa till en liten dotter för ett år sedan och i samband med hennes födsel så jag fick en bra orsak och försöka vara stolt över något jag har gjort...Jag vill kunna bidra med något meningsfullt i min professionella karriär. Jag försökte tänka ur ett perspektiv att jag kanske har 30 år kvar av mitt yrkesliv. Vilka saker borde jag hålla på med nu för att kunna känna en viss stolthet? Sen senare i livet när man blickar tillbaka på det som man har gjort yrkesmässigt kanske det var tur att jag sedan kom in till [Energibolaget]. (Fredrik)

4.1.1 Sammanfattning

Sammanfattningsvis har samtliga intervjusubjekt uttryckt en underliggande inre motivation på grund av arbetsplatsens hållbarhetsarbete, oavsett hur aktivt den anställdes arbetsuppgifter är kopplade till företagets CSR-arbete. Vi kan således se en stark koppling mellan företagets CSR-

arbete och den anställdes inre motivation och känsla av meningsfullhet. Detta i sin tur innebär att företagets CSR-arbete har stora möjligheter att förbättras då engagemang, motivation och delaktighet tilltar på grund av detta hållbarhetsarbete. I relation till detta uttrycker flera av intervjusubjekten att ett minskat fokus på CSR hade lett till reducerad stolthet och engagemang på arbetsplatsen. Detta i sin tur hade kunnat resultera i ett försämrat arbete då de anställda saknar känslor av meningsfullhet och delaktighet på arbetsplatsen.

Företaget arbetar med CSR → ökad inre motivation hos anställda → förbättrat CSR-arbete
 Företaget arbetar *inte* med CSR → minskad inre motivation hos anställda → försämrat CSR-arbete

4.2 Kompetens

Vidare inger intervjusubjekten en känsla av att dess kompetens matchar deras arbetsroll och arbetsuppgifter och att de tar sig an motgångar på ett tålmodigt sätt. Nedanstående citat visar att Rebecka på Energibolaget motiveras av att känna en känsla av kompetens. Skulle Rebecka känna att hon saknar kompetens i sin arbetsroll skulle hon i hög grad undvika många av hennes uppgifter, vilket vidare leder till att hon inte skulle vilja möta utmaningar. Detta motbevisas, då hon på frågan vad som motiverar henne, menar att hon värderar ny kunskap högt i form av kurser och utbildningar.

Att jag får utmanande arbetsuppgifter. Jag vill ha en lagom utmanande nivå. Jag ska känna mig bekväm, men jag ska också utmanas då och då och utvecklas. Jag ska kunna få gå utbildningar och kurser. (Rebecka)

På samma fråga anser Madelene på Teknikföretaget att hon har den kompetens som krävs, vilket gör att hon kan påverka sina arbetsuppgifter i högre grad. Vi kan tolka Madelenes svar som att hon innehar en vilja att anstränga sig för personlig utveckling. Arbetsuppgifterna kan tolkas genomföras på ett tillfredsställande sätt för att uppnå detta. Det kan i sin tur leda till utveckling av kompetens och en större känsla av samhörighet med företaget.

Jag har jobbat sen jag var väldigt ung och jag alltid gjort det för att jag tycker det är kul och för att det är ett sätt för mig att utvecklas. Så min största motivation är nog utveckling, personlig utveckling. Att jag vill känna att jag blir bättre på det jag gör. (Madelene)

Vidare kopplat till ett hållbarhetsarbete menar Benny på Teknikföretaget att kraven som ställs på produktionen, i form av att uppnå specifika hållbarhetsmål, kan anses utmanande. Detta är dock något som får honom att utmanas, utvecklas och inneha känslan av att vara "en bättre ingenjör". Vi anser således att han har känslan av att besitta kompetens, då han inte undviker krav och eventuella motgångar som detta medför. Eftersom han inte undviker "komplexa saker" möter han områden där okunskap råder, vilket leder till utveckling av hans kompetens.

Ju svårare och mer komplexa saker man behöver ta i och som man faktiskt känner att "nu löser vi detta". Då känner man sig bättre, som en bättre ingenjör. (Benny)

Vidare kan vi tolka Svea på Energibolaget svar nedan som att även hon innehar en känsla av att besitta kompetens. Hon beskriver att hon vill använda sin kompetens genom att bidra till ett genomgående CSR-arbete gällande både människor och miljö. Därtill beskriver hon vikten av utveckling och tydliga uppgifter. Detta är något som går i linje med känslan av kompetens då arbetsuppgifterna ska passa den roll och kompetens som den anställda besitter. Samtidigt ska det finnas rum till att bidra med den kompetens den anställda har och utveckla denna framåt. Genom att inneha känslan av kompetens, ökar således hennes inre motivation och engagemang på arbetet.

Jag vill att det ska vara etiskt bra, hållbart bra. Det är såna baskrav. Jag vill att människor ska kunna växa och jag vill veta vad som förväntas av mig och ha tydliga uppgifter. Sen kan jag jobba med vad som helst. Jag vill kunna bidra, göra något nyttigt och använda min kompetens. (Svea)

4.2.1 Sammanfattning

Samtliga intervjupersoner förtydligar att de anser sig besitta den kompetens som krävs för att klara sina arbetsuppgifter, vilket möjligtvis leder till att deras inre motivation ökar, vilket i sin tur gör att CSR-arbetet på företaget gynnas. Flertalet av de intervjuade uttrycker även att hållbarhetsarbetet innebär nya utmaningar och komplikationer, men att de ofta uppskattar dessa och känner att de utvecklas genom att ta sig an dessa utmaningar. Således kan vi förstå det som att intervjusubjekten inte hämmas av att utmanas, utan upplever att de svårigheter som hållbarhetsarbete leder till kan skapa nya och intressanta arbetsuppgifter, som i sin tur leder till personlig utveckling.

4.3 Själbestämmande

Av de intervjuer som genomförts framgår det på samtliga tolv att de har stor möjlighet till självbestämmande och frihet över sitt arbete. Detta verkar även vara av stor vikt för majoriteten av de intervjuade. Madelene på Teknikbolaget beskriver att hon har möjlighet att bestämma över hur hon gör sitt arbete och att detta är viktigt för henne.

Jag har väldigt fria tyglar och det är något jag värdesätter väldigt högt...Jag gillar att få göra lite vad jag vill...att jag har möjlighet att påverka vad jag gör och att människorna runt omkring mig tror på mig. (Madelene)

Vidare förklarar hon varför hon värdesätter frihet och självbestämmande genom att belysa vikten av hennes kompetens och andras uppfattning om hennes kompetens. Hon menar att hennes chefer litar på att hon kommer att genomföra sitt jobb, vilket stärker Madelenes självförtroende. Detta medför en känsla av inre motivation vilket kan leda till att hon vill utföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. Det ökar även hennes kreativitet samt flexibilitet.

Det är ingen som måste dubbelkolla allt jag gör...utan de [cheferna] vet att vi gör ett bra jobb och att jag är nöjd med vad jag har åstadkommit. (Madelene)

Även Sonja på Elbolaget uttrycker att hennes chefer litar på hennes kompetens och att hon kan utföra ett bra jobb utan direkt övervakning. Hon beskriver att mer strikt övervakning i form av "micromanagement" skulle upplevas som negativt av henne och kan antas leda till en lägre nivå av motivation.

Jag får otroligt mycket tillit från min chef. Det är verkligen ingen micromanagement som i mina ögon skulle kunna vara lite störande, så bara den självständighet och tilliten som jag får från min chef är någonting som jag uppskattar otroligt mycket idag. (Sonja)

Dessutom beskriver Svea på Energibolaget att hon "kan påverka precis hur jag lägger upp arbetet" och Åke på Teknikbolaget uttrycker "jag kan gå och göra en sån här grej [delta i vår intervju] lite när jag vill". Att få möjligheten att byta arbetsroll internt tas även upp av Bert på Energibolaget, där han förklarar hur han bytte arbetsroll allt efter hans intressen förändrades.

Jag var teknisk ledare för att forska projekt inom kärnkraften...men sen ville jag ha ett arbete där jag träffade mer folk. Så jag gick över till projektekonomi. Så jag kan påverka i väldigt hög grad. (Bert)

Att de anställda får byta mellan positioner på arbetsplatsen tyder på att en hög grad av självbestämmande existerar inom företaget, vilket kan hjälpa de anställda att testa oprövade möjligheter och använda sig av nyfunnen kreativitet och initiativtagande.

Madelene, Sonja och de ovannämnda beskriver hur den frihet som de får på jobbet ger dem personlig tillfredsställelse, men Anki på Teknikföretaget lyfter å andra sidan hur flexibiliteten på arbetet kan leda till fördelar för människor i den anställdas omgivning, i detta fall hennes familj. På frågan om vad som är motiverande svarar Anki följande;

Kollegor och att jag känner att jag får vara med och påverka min arbetssituation, att jag inte bara får saker tilldelade utan att jag får vara en aktiv del. Jag fattar beslut kring min egen situation. Det är skönt med lite flexibla arbetstider till exempel, man behöver inte känna press hela tiden när man har familj som behöver vänta. (Anki)

Att Anki, tack vare friheten och förtroendet hon får från Teknikföretaget, kan tillgodose både arbetsplatsens krav och spendera tid med sin familj kan antas leda till en hög grad av inre motivation för henne. Faktumet att hon inte upplever att jobbet hindrar henne från att umgås med sin familj kan antas göra att hon känner sig mer positivt inställd till sin arbetsplats. Således kan det antas att hon vill prestera som kompensation för företagets tillit gentemot henne.

I vidare koppling till hållbarhetsarbete så diskuterar Benny, maskiningenjör på Teknikföretaget, hur företaget uppmuntrar hans team att jobba hållbart i produktionen av deras nya produkter; "det uppmuntras att göra det och om man vill så kan man dyka in i det och pröva." När vi sedan frågar Benny om arbete med hållbarhet motiverar honom svarar han följande;

Jag kanske inte blir motiverad av hållbarhetsarbetet i sig men jag blir motiverad av att försöka göra min produkt mer miljövänlig. Att lyckas med det som jag tagit mig an, leder till att jag kan känna mig stolt över det jag har producerat sen. (Benny)

Således kan vi förstå det som att Benny inte blir motiverad av att specifikt jobba hållbart och möjligtvis hade han tyckt att det blivit hämmande om hans arbete var reglerat i hög grad. Dock, i och med att han får bestämma själv och endast uppmuntras till att jobba mer hållbart, kan detta

leda till att han blir engagerad av att utmana sig själv och detta förstärker i sin tur den inre motivationen.

4.3.1 Sammanfattning

Flertalet gånger upplever intervjupersonerna sitt arbete som motiverade på grund av den nivå av frihet och flexibilitet som de får. De slipper fastna i situationer där de tvingas göra saker på tillvägagångssätt de inte är bekväma med. Utifrån vår insamlade empiri kan vi konstatera att en kombination av relevant kompetens samt möjligheten att bestämma hur de arbetar, kan leda till fördelar i form av ökad inre motivation. Några av de intervjuade beskriver att hållbart arbete kan skapa komplexitet och ökad svårighet i arbetsuppgifterna, men att om de uppmuntras till att ta sig an dessa utmaningar, samt känner att de besitter rätt kompetens kan de uppnå förhöjda nivåer av jobbtillfredsställelse. Således kan en upplevd känsla av självbestämmande i samråd med CSR skapa inre motivation.

4.4 Möjlighet att påverka

Att anställda upplever att det arbete och tid de lägger ned på arbetsplatsen faktiskt leder till någon form av resultat eller förändring, bekräftas av intervjupersonerna vara viktigt för att de ska känna sig motiverade. I linje med detta uttrycker många av intervjusubjekten att de både känner att de kan påverka och att de hade velat ha möjlighet att påverka ännu mer. Nadja på Energibolaget beskriver känslan när vi frågar om vad som är viktigt för att hon ska trivas och känna sig motiverad på arbetsplatsen.

Att jag får ta ansvar och vara med och påverka...Jag vill påverka beslut och jag vill vara med och påverka människors arbetssätt och hur vi som avdelning och företag rör oss framåt. (Nadja)

Konstruktör Åke på Teknikbolaget uttrycker att han känner ett ansvar över de produkterna han tar fram samt var den hamnar i slutändan. Även att han är mån om att de inte är av bristfällig kvalitet och att de kan källsorteras när de ska slängas.

Jag tycker det ligger lite i ens ansvar när man tar fram nya grejer och massproducerar saker. Att man har någon tanke på vad händer sen när produkten ska slängas, eller hur ser vi till så att den blir bra redan från början. (Åke)

Han uttrycker således att han vill att produkterna han tar fram i arbetet ska vara till nytta under så lång tid som möjligt, samt vara hållbara i den mån att de går att återvinna på ett miljövänligt sätt. Att det han framställer och skapar kan ge resultat för omgivningen kan leda till att hans självförtroende ökar, vilket kan inge en förhöjd känsla av inre motivation.

Att inneha en känsla av att kunna påverka och jobba hållbart behöver emellertid inte handla om produkter man tillverkar. Nadja som arbetar inom rekrytering på Energibolaget beskriver att det för henne handlar om att anställa personer som ska hjälpa företaget framåt. Nadja upplever att hon bidrar och påverkar även om det möjligtvis inte uppfattas av omgivningen. En främjad motivation och självkänsla är av vikt för den anställda och att de har möjlighet att påverka, så det kan antas att Nadja känner dessa positiva effekter.

Som rekryterare så är jag inte så bidragande till klimatarbetet eftersom jag inte arbetar som ingenjör och producerar och jag förändrar väl ingenting i Energibolagets arbetsätt på något sätt. Men, jag bidrar med att rekrytera in människor och välja människor som brinner för det här [hållbarhets-] målet som vårt företag står för, så det får man säkerställa [vid intervju]...Jag upplever att jag bidrar på ett väldigt konkret sätt, även om det kanske rent utåt sett inte upplevs som det. (Nadja)

Sonja jobbar också inom rekrytering på Energibolaget och håller med om att hon kan påverka genom att anställa rätt personer. Hon lyfter även att desto bättre jobb hon gör, desto fler hållbara förändringar kan Energibolaget göra och på så sätt kan hon påverka sin omgivning.

Mitt jobb är att få in de som vi behöver för att genomföra de här stora [hållbarhets-]förändringarna i framtiden...ju bättre jobb jag gör, ju längre kommer vi, och när Energibolaget kommer långt så leder det till de här stora förändringarna. (Sonja)

När vi frågar Anki på Teknikbolaget om det finns något inom företaget hon skulle vilja få möjlighet att påverka, uttrycker hon att det skulle vara fördelaktigt med högre interna krav på hållbarhetsaspekter när det kommer till exempelvis flygresor.

Jag skulle nog säga ännu hårdare krav och speciellt på alla de här lite mindre synliga sakerna som vi internt bara ser men som kanske inte är lika synliga utåt. (Anki)

Även Rebecka lyfter det paradoxala med att företaget jobbar hållbart samtidigt som chefer flyger kortare distanser inrikes. Hon beskriver ett exempel där en chef berättade att hon flög från Stockholm till Göteborg för att besöka deras kontor.

Min chefs chef håller till i Stockholm och var nere och hälsade på förra veckan...så säger hon "jag var uppe så tidigt för att ta mig hit och tog det tidigaste flyget"...Ni förstår det klingar inte så bra att hon säger att hon tog flyget...det är fortfarande en väldigt stor acceptans till att flyga mellan Stockholm och Göteborg och det reagerar jag på. (Rebecka)

Anki och Rebeckas resonemang belyser att de anställda kan känna att deras arbete med hållbarhet förminsкас ifall de i ledningen inte följer företagets värderingar och vision. Detta kan i sin tur leda till att de inte upplever att de kan påverka, vilket medför att de känner en lägre nivå av inre motivation. Både Anki och Rebeckas svar kan tolkas som att de vill påverka och att det finns förbättringspotential inom företaget.

4.4.1 Sammanfattning

Många av de intervjuade uttrycker att det är viktigt att de åtminstone själva upplever att deras arbete är med och påverkar och förbättrar samhället vi lever i. De vill arbeta med något som de upplever som meningsfullt och som är i linje med deras värderingar, samtidigt som den möda de lägger ner gör skillnad. Vi kan utläsa från framlyfta citat och intervjuer att de anställda känner en stark känsla av inre motivation kopplat till deras möjlighet att påverka. Två av intervjupersoner menar att motstridande händelser kan sänka den upplevda känslan av att kunna påverka, då ledningen är de som sätter tonen för vilket agerande som anses accepterat. Å andra sidan kan det eventuellt öka känslan av möjlighet att påverka, då det finns förbättringspotential i företagets hållbarhetsarbete som de har uppmärksammat.

4.5 Yttre motivation ställd mot inre motivation

Inre motivationen har visat sig göra anställda mer engagerade och motiverade på sin arbetsplats. Trots det spelar yttre faktorer in och de anställda motiveras ändå av dessa som exempelvis lön, bestraffningar och krav. Benny på Teknikföretaget berättar om hur cheferna på hans arbetsplats kan komma med krav både på hållbarhet och låga kostnader och hur kraven

kan agera motstridande. Det blir således en kompromiss mellan att skapa en så miljövänlig och hållbar produkt som möjligt, samtidigt som den ska hålla hög kvalitet till en låg kostnad.

Det känns som man får påtryckningar till att göra saker mer miljövänligt, samtidigt som det också finns andra påtryckningar...det dyrare om vi väljer det [miljövänliga] material vi vill ha, samtidigt som vi vill ha en billig produkt som är intressant för fler köpare, så det är alltid ett spel. (Benny)

Benny understryker att han vill göra sina chefer nöjda och undvika missnöje och kan även tolkas vilja agera på ett sätt som leder till att han får ta emot belöningar, i form av exempelvis befordringar eller en högre lön. Vidare påvisar Torleif på Teknikbolaget hur han påverkats av sin mormor som lärde honom att vara sparsam och på så sätt motiveras av hennes sätt att agera.

Jag tänker på min mormor. Hon källsorterade innan det ens var på tal...Hon sydde och lappade och lagade i hela sitt liv...Så det har jag fått med mig på något sätt. Jag tycker att det är bättre att lägga pengar på något som håller lite bättre, så kan man reparera. Det finns en tillfredsställelse i det. (Torleif)

Som illustrerat belyser Torleif hur denna yttre påtryckning och inspiration från sin mormor numera leder till inre motivation i form av tillfredsställelse för honom. Han tar inte vara på saker i hopp om belöningar eller för att undvika bestraffningar, utan gör det för att det skänker honom en känsla av meningsfullhet och nöje. Den yttre motivationen har således skapat inre motivation.

När vi under vårt samtal frågar Anki på Teknikbolaget ifall hon skulle vara villig att byta till ett jobb med bättre förmåner och lön, men mindre hållbarhetsarbete än Teknikföretaget, svarar hon följande;

När man har små barn så blir det ganska avgörande, pendlingstiden. Att man kan cykla till jobbet. Och jag har väldigt bra chef just nu också...Nej, om företaget låg verkligen granne med mig, så det var jättenära och de flesta av mina kollegor och min nuvarande chef hade bytt dit. Då kanske jag hade gjort det...om miljö [hållbarhetsarbetet] var den enda nackdelen. (Anki)

I Ankis fall verkar avståndet till arbetsplatsen vara en avgörande faktor ifall hon skulle vara villig att byta arbete. Vi kan tolka hennes svar som att närhet till familj och barn väger över de andra externa faktorerna såsom lön, arbetsmiljö och hållbarhetsarbete.

Utifrån svar vi fått in från intervjuerna kan vi se att för flertalet finns det yttre faktorer som påverkar motivationen, men för i stort sett alla väger den inre motivation allra tyngst. Exempelvis förklarar Rebecka på Energibolaget, när vi frågar henne ifall hon skulle vara villig att byta jobb för en högre lön, att det inte är den viktigaste faktorn för henne. I stället är hennes relationen till Energibolaget något hon värderar högre.

Nej, jag tror faktiskt inte det. Alltså lönen är ju alltid lockande när man ska byta jobb...Nu har jag varit här i jättemånga år...och det är en sjukt bra arbetsgivare, så det är därför jag är kvar. Nej, det hade jag inte gjort. (Rebecka)

De yttre motivationsfaktorerna såsom lön och andra förmåner verkade Fredrik inte heller anse vara de mest drivande för honom när han sökte sig till Energibolaget. Här ser vi exempel på att inre motivation är främst avgörande för den upplevda nivån av motivation och trivsel på arbetsplatsen.

...men det var inte förmåner eller lönen som påverkade så mycket. Det var mer det här hållbarhetsarbetet i samband med vad som händer i världen som gjorde att jag ville söka mig hit. (Fredrik)

Vidare när vi frågar Madelene på Teknikföretaget vad som motiverar henne ställer hon den yttre motivationsfaktorn, lön, mot den inre faktorn, utveckling, och förklarar att hon bryr sig mer om den senare.

Jag skulle inte säga lön. Jag har jobbat sen jag var väldigt ung och det har jag alltid gjort för att jag tycker det är kul och för att det är ett sätt för mig att utvecklas. (Madelene)

4.5.1 Sammanfattning

I samtliga intervjuer talar intervjupersonerna om yttre faktorer som lön och krav från företagets ledning. Trenden vi kan utläsa från vårt insamlade material är att det för anställda på Energibolaget och Teknikföretaget är den inre motivation som är den mest framstående sortens motivation. CSR-arbetet som företagen arbetar med kan möjligtvis ha uppkommit utifrån yttre krav och påtryckningar från omgivningen. De yttre kraven har således skapat yttre motivation för företagen att arbeta med CSR, vilket i sin tur skapat inre motivation bland de anställda. De

kan vidare inneha en känsla av stolthet samt meningsfullhet över företagens CSR-arbetet vilket i sin tur kan öka deras engagemang.

4.6 Sammanfattning Empiri & Analys

Samtliga intervjusubjekt belyser känslor av meningsfullhet, kompetens, självbestämmande och möjlighet att påverka. Utifrån empirin kan vi utläsa att känslan meningsfullhet är av stor vikt för anställda. Om företagets värderingar och vision är i linje med de anställdas personliga värderingar, väger det tungt för de anställdas inre motivation. Vidare kan vi utläsa att det påverkar anställdas engagemang, vilja att arbeta kvar samt arbetsmotivationen i det dagliga arbetet. Att företag arbetar med CSR-frågor inger således en känsla av meningsfullhet vilket kan anses vara en avgörande faktor för ökad inre motivation. Således besvaras vår frågeställning hur anställda på två svenska företag upplever att arbetsplatsens CSR-arbete påverkar deras motivation.

Vidare presenterar de intervjuade att arbetsplatsens CSR-arbete medför utmaningar och nya sätt att arbeta på. Dock kan vi utläsa att de utmaningar som följer i hög grad är uppskattade och att de anställda besitter den kompetens som krävs för att ta sig an dem. Det bidrar till att de anställda känner sig utmanade och engagerade, vilket i sin tur leder till ökad inre motivation. Därtill uttrycker intervjusubjekten en stark känsla av självbestämmande, som vi utläser vara avgörande för samtliga gällande deras inre motivation. Detta kan antas leda till egna innovativa idéer, ökat eget ansvar samt en känsla av att vara av betydelse för företaget. Att inneha möjligheten till självbestämmande innebär att chefen litar på den anställde, vilket leder till en motsvarande känsla av lojalitet till chefen och företaget, som vidare ökar engagemanget och den inre motivationen. Vid avsaknad av självbestämmande kan det antas att anställda känner sig låsta och viljan att anstränga sig minskar.

Därtill menar samtliga intervjupersoner att de har en personlig drivkraft av att påverka. Det är dock inte helt enkelt att utläsa hur möjligheten att påverka ter sig, men drivkraften att vilja påverka är närvarande. Detta stärks av individens personliga värderingar och inte minst deras syn på CSR-frågor. När de anställda uppnår satta mål gällande CSR kan det leda till tillfredsställelse samt en känsla av att ha påverkat företaget i en positiv riktning. Detta i sin tur kan leda till en ökad inre motivation.

Sammanfattningsvis är kombinationen av de fyra känslorna tillsammans med och påverkar hur företags CSR-arbete inverkar på de anställdas inre motivation. Genom att studera de fyra känslorna var för sig finner vi dock att det inte är en garanti för en tydlig koppling till företagets CSR-arbete. Däremot, om man tittar på känslorna kombinerat, kan vi utläsa samspelet mellan meningsfullhet, kompetens, självbestämmande och möjlighet att påverka och hur de förstärker den inre motivationen i kombination med CSR-arbete. Trots den inre motivationens stora påverkan spelar de yttre faktorerna som lön och närhet till jobb även roll och går inte att bortse från. Nya hållbarhetskrav och utmaningar ställs på många av de anställda vilket ter sig som en yttre uppmaning. När nya krav relaterade till hållbarhetsfrågor uppnås, kan de anställda få yttre belöningar som beröm och uppmuntran. Detta i kombination med den inre motivationen som infinner sig när anställda utför något i linje med deras personliga värderingar, gör att de anställda blir än mer motiverade.

5. Diskussion

I denna del diskuterar vi vårt empiriska material till den redan presenterade forskningen. Vidare diskuterar och problematiserar vi olika synvinklar av vår empiri samt diskuterar nya frågeställningar som vår studie genererat.

5.1 Employee empowerment och yttre motivation

I analysen har vi påvisat att kombinationen av de fyra känslorna tillsammans påverkar hur företags CSR-arbete inverkar på de anställdas inre motivation. Empirin har till mångt och mycket understrukt vad employee empowerment belyser när det kommer till ökad inre motivation hos anställda. Därtill har teorin hjälpt oss att lägga till ytterligare ett perspektiv, nämligen företags CSR-arbete och hur det i sin tur påverkar motivationen hos anställda. Utifrån våra empiriska fynd kan vi bekräfta den tidigare forskningen av Skudiene och Auruskeviciene (2012) gällande företags CSR-arbete, och att detta är avgörande för de anställdas engagemang på arbetet. Likt vad Collier och Esteban (2007) presenterar, ser även vi att anställdas engagemang och vilja att arbeta med företagets hållbarhetsfrågor förstärks när deras värderingar är i linje med företagets CSR-arbete. Att inneha känslan av bland annat självbestämmande fann vi vara av stor vikt och något som verkar motiverande, detta bekräftas även av Potterfield (1995) som vidare menar att detta ökar arbetsmoralen. Därtill finner vi att de anställda besitter de grundläggande behoven uppfyllda enligt Maslows (1943) behovshierarki, och har därför möjlighet att ta de högre behoven i beaktning. Meningsfullhet gällande företagets CSR-arbete samt självbestämmande var exempelvis de känslor som var främst framträdande och som var av stor vikt för de intervjuade. Detta bekräftas även av Herzbergs (1959) tvåfaktorteori då vi finner att motivationsfaktorer likt dem genererar en inre motivation hos de anställda samt en känsla av tillfredsställelse.

Vidare ser vi att de yttre faktorerna inte kan förbises, utan spelar roll när det kommer till de anställdas motivation. Flertalet intervjuade nämnde Herzbergs (1959) hygienfaktorer som trygghet, relationer mellan kollegor samt arbetsförhållanden som viktiga faktorer. Likt vad litteraturen om motivation menar visar vår empiri att flertalet faktorer spelar in när vi talar om motivation (Alvesson & Kärreman, 2020). Den inre motivationen kan inte stå ensam i relation till de yttre faktorerna. Därtill skiljer det sig vilka faktorer som är extra viktiga för olika personer. Det kan även vara svårt att ställa faktorerna i relation till varandra, det vill säga

rangordna vilka faktorer som spelar en högre roll än andra. Det gäller att ta hänsyn till ett brett spektrum av behov och drivkrafter. Att endast känna starka känslor rörande meningsfullhet och självbestämmande kan således inte totalt ersätta andra faktorer när det kommer till motivation. Däremot ser vi utifrån empirin att medarbetare på två företag i Sverige år 2022 i hög grad kan prioritera dessa känslor samt frågor gällande hållbarhet, vilket således innebär att de kan tänka bortom de nödvändigaste stegen av motivation. Detta kan förenklat förklaras med hjälp av Maslows (1943) behovshierarki där de grundläggande behoven således redan är uppfyllda, vilket bidrar till att individen kan lägga fokus på det översta steget av motivation; självförverkligande. Många av intervjusubjekten uttryckte att självförverkligande främst handlar om att bidra till något hållbart och samhällsviktigt, som således ger dem mervärde, en känsla av stolthet och ökad inre motivation. Att anta är att Sveriges levnadsstandard möjliggör högre prioriteringar angående hållbarhetsarbetet på arbetsplatsen, vilket främjar samhället i stort men också påverkar företagen i en mer hållbar riktning.

Som nämnt fann vi att företagens CSR-arbete både direkt och indirekt leder till att de anställdas motivation ökar. Vi har vidare fått ökad förståelse för att anställda på två svenska företag i viss mån tar för givet att företag ska och borde arbeta med CSR. Det hållbara arbetet kan möjligtvis inte alltid skapa motivation i sig, utan gör det i kombination med andra faktorer som tillför arbetsplatsen. De anställda beskriver att de nästintill förutsätter att företaget bedriver ett CSR-arbete och pekar i stället ut bland annat nya utmaningar som där med tillkommer och den positiva gemenskap som hållbarhetsarbetet innebär, som viktiga motivatorer för dem. En potentiell tolkning av det är att CSR-arbete och meningsfullhet inom de två företagen inte längre anses som den högsta nivån av behov, utan i stället något som de anställda ser som en självklarhet. Andra faktorer, som att få möjlighet att påverka och styra sitt arbete samt yttre faktorer som lön och gemenskap, är potentiellt högre prioriterade för vad anställda eftertraktar, då de som beskrivet möjligtvis redan känner att meningsfullheten är uppfylld.

5.2 Nya infallsvinklar

Något att addera till vår studie är hur CSR och hållbarhetsfrågor kommuniceras internt inom företaget. Detta är något som kan vara avgörande i hur de anställda upplever vikten av att arbeta med CSR och i vilken mån de engagerar sig. Ett företags interna kommunikation är av stor vikt när det kommer till att förmedla regler, visioner, mål och uppgifter inom organisationen. Detta

bidrar även till att öka samhörigheten och skapar en gemensam företagskultur (Larsson, 2009). Kulturen inom företaget är något som anställda oftast inte vill avvika ifrån och det kan därför vara effektivt att integrera CSR-arbete i den interna kommunikationen och således i företagskulturen. Vikten av detta bekräftas även av Bhattacharya, Sen och Korschun (2008), som menar att känslan av stolthet förstärks när de anställda är väl införstådda gällande CSR-arbetet på företaget samt får ta del av processen.

Känslan av stolthet kan inge en känsla av meningsfullhet som i sin tur ökar den inre motivationen, vilket i sin tur leder till ett ökat engagemang som kan generera ett bättre CSR-arbete. Detta bekräftas av tidigare forskning som menar att det krävs en viss motivation från anställdas håll för att företaget ska lyckas med ett framgångsrikt genomgående CSR-arbete (Bhattacharya, Sen & Korschun, 2008; Collier & Esteban, 2007; Nord & Fuller, 2009; Vlachos, Panagopoulos & Rapp, 2013). Vi ser utifrån vår studie att kommunikationen rörande CSR-arbetet inom de båda företagen är tydlig, bland annat förklarar Svea att “det är sån här övergripande information som man får...det är synligt” och Anki berättar att “cheferna bjuder in och presenterar, på gruppmöten så drar de en presentation [om hållbarhet]”, vilket gör att vi genom vår studie även kan bekräfta vikten av kommunikation inom verksamheten. Vi kan således dra koppling därifrån till en känsla av meningsfullhet och ökad inre motivation på företagen.

Utifrån våra empiriska fynd fann vi även att ledarskapet spelar roll gällande CSR-arbetet i verksamheten. Författarna Collier och Esteban (2007) menar att avsaknad av engagemang hos ledare kan sprida sig neråt i organisationen och påverka de anställdas motivation. Ledare bör därför agera förebild och verka som ett gott exempel för medarbetarna. Därtill betonar Michaelis, Stegmaier och Sonntag (2010) vikten av att ledare vägleder de anställda till förändring och kan inte kräva förändring om de inte själva agerar därefter. Vi fann i vår empiri att de fanns enstaka ledare som inte alltid agerar helt i linje med företagets hållbarhetsarbete. Detta betonades som motstridigt och kan tänka sig ge en inverkan på de anställda och möjligtvis förminska vikten av att arbeta med dessa frågor. Dock visade våra fynd att så inte var fallet. Många såg det i stället som att det finns förbättringspotential inom organisationen och inte något som minskar motivationen. Möjligtvis kan det vara kombinationen av känslorna meningsfullhet, kompetens och möjlighet att påverka som gör att den inre motivationen består och sporrar de anställda att fortsätta arbete med företagets CSR-frågor. Studien har således

genererat nya frågeställningar huruvida kommunikation och ledarskap inverkar på anställdas motivation i kontext med CSR.

6. Slutsats

Nedan presenteras studiens teoretiska bidrag samt dess koppling till existerande teori. Vi redogör för studiens begränsningar samt belyser möjligheter till fortsatt forskning.

6.1 Studiens teoretiska bidrag

Med stöd av vår analys har vi kunnat visa på att de fyra känslorna inom employee empowerment kan förklara vad som ökar de anställdas inre motivation i kontext med arbetsplatsen CSR-arbete, detta med komplettering av yttre motivationsfaktorer som har visat sig spela stor roll. Vi har även kunnat utläsa att de fyra känslorna är framträdande i något varierande grad, där vissa känslor som meningsfullhet och självbestämmande tar större uttryck än andra. Vidare ser vi att ett företags kommunikation, kultur och ledarskap kan vara viktiga faktorer att ta hänsyn till. Att konstatera är att två svenska företags genomgående CSR-arbete inverkar på de anställdas inre motivation.

Vidare har den kvalitativa studien belyst den svenska levnadsstandardens inverkan på vad anställda kan prioritera vad gäller motivationsfaktorer och arbetsplats. Utifrån vår studie verkar fler anställda i Sverige ha möjligheten att gå bortom de grundläggande nivåerna av Maslows (1943) behovshierarki med trygghet i botten, till högre nivåer av självförverkligande där hållbarhetsarbete spelar stor roll. I linje med att CSR-frågor och hållbarhetsarbete blir alltmer aktuellt i samhället, har vår studie belyst en ökning av anställdas prioritering om hållbarhetsarbete som en viktig del i val av arbetsplats och som en faktor till ökat engagemang och stolthet för företaget de jobbar på. Vår studie har vidare bidragit till forskningen gällande hur två svenska företags hållbarhetsarbete kan påverka de anställdas motivation, samt vad effekterna för företagets CSR-arbete blir. Vi har bidragit med en sammankoppling som visar på att ett framgångsrikt arbete gällande CSR leder till en ökad inre motivation hos anställda, som i sin tur kan leda till ett fortsatt förbättrat CSR-arbete. Vårt bidrag anser vi vara av relevans för dagens samhälle i Sverige och för företag som nästintill tvunget behöver arbeta med hållbarhetsfrågor för att bibehålla konkurrenskraft på marknaden.

6.2 Begränsningar och vidare forskning

Den här studien har genomförts med hjälp av tolv kvalitativa intervjuer på två svenska företag. Detta har begränsat studiens möjligheter att dra generella slutsatser på ett överskådligt plan. Vidare är vårt empiriska material baserat på intervjupersonernas subjektiva upplevelser och syn på den sociala verkligheten. Detta kan ha haft inverkan på svaren då deras upplevelser och syn kan påverkas av bland annat bakgrund, arbetsroll, erfarenhet, utbildning och ålder. Som en följd av studiens begränsningar har det inte varit görbart att studera dessa faktorer kopplat till studiens slutresultat närmare. Att studera och samla in svar gällande känslor och kompetens har även medfört en utmaning, då det är svårt att garantera att svaren är helt sanningsenliga. Dessutom tar vi i beaktning att vår utgångspunkt av studien är Sverige och har genomförts därefter, vilket kan ha haft en inverkan på vårt resultat. Det kulturella avseendet kan ha påverkat intervjupersonernas upplevelse då CSR och hållbarhetsfrågor kan anses vara väl utbredd och allmänt vedertaget i Sverige jämfört med andra länder. Det går därför inte att dra generella slutsatser om hur CSR-arbete påverkar motivationen hos anställda i allmänhet.

Förslag till vidare forskning är att utföra en mer omfattande studie över flertalet företag i Sverige. Därtill är det även intressant att jämföra likheter och skillnader angående upplevelsen av CSR:s inverkan på motivationen hos anställda i Sverige och anställda i något annat land. För att än mer djupdyka i anställdas upplevelser av företags CSR-arbete och dess inverkan på motivationen, hade en studie som undersöker skillnader mellan anställdas motivation på olika nivåer inom ett och samma företag varit intressant. Vidare är det av intresse att genomföra en studie för vilka behov och drivkrafter som finns hos anställda i Sverige under 2020-talet och om möjligt i vilken ordning dessa prioriteras. De här studierna hade sammantaget tillfört en ännu mer djupare insyn på företags CSR-arbete och dess påverkan hos anställda, vilket kompletterar litteraturen och troligtvis bidrar till ännu fler perspektiv inom området.

Angående studiens praktiska relevans har syftet varit att undersöka de anställdas känslor angående företagets CSR-arbete och huruvida detta verkar som en motiverande faktor. Vi har således studerat organisationer och människor inom denna, vilket kan vara av intresse för organisationer då studien ser till faktorer som ökar motivation och engagemang hos anställda. Ett engagerat CSR-arbete av motiverade anställda förbättrar arbetet, vilket företag kan anses gynnas av. Att studera vad som får anställda att blir mer motiverade är således användbart för organisationer och även dess arbete gällande CSR.

Källförteckning

- Abrahamsson, B., & Andersen, J. A. (2000). Organisation - att beskriva och förstå organisationer, 3 uppl. Malmö: Liber
- Aguilera, R., Rupp, D. E., Williams, A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organization, *Academy of Management Review*, (32)3: 836-863
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda, *Journal of Management*, (38)4: 932-68
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2020) Motivation i organisationer - personalkoncept och drivkrafter. I Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.). *Organisationer, ledning och processer*, Lund: Studentlitteratur, 297-320
- Ambrose, M. & Kulik, C. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s, *Journal of Management*, (25)3: 231-292.
- Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review* (47)1: 9-25
- Bhattacharya, C. B., Sen, S. & Korschun, D. (2008). Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent, *MIT SLOAN Management Review*, 49(2): 37-44.
- Blowfield, M. & Murray, A. (2008). Corporate Responsibility, Oxford: Oxford University Press
- Brieger, S.A., Anderer, S., Fröhlich, A., Bärö, A., & Maynhardt, T. (2019). Too Much of a Good Thing? On the Relationship Between CSR and Employee Work Addiction, *Journal of Business Ethics*, (166)2: 311-329. doi: <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04141-8>
- Bryman, A. & Bell, E. (2019). Företagsekonomiska forskningsmetoder, 3 uppl. Stockholm: Liber
- Collier, J. & Esteban, R. (2007). Corporate Social Responsibility and Employee Commitment, *Business Ethics: A European Review*, 16(1): 19-33.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A. and Wallace, J. (2008), Corporate social responsibility and the social enterprise, *Journal of Business Ethics*, (81)2: 355-370
- Costas, J., & Kärreman, D. (2013). Conscience as control – managing employees through CSR, *Organization*, (20)3: 394-415
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains, *Canadian Psychology*, (49)1: 14-23
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and Extrinsic motivations: Classic definitions and new directions, *Contemporary Educational Psychology*, (25)1: 54-67

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4): 227–268. doi: https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deci, E. L. (1973). Paying people doesn't always work the way you expect it to, *Human Resource Management*, (12)2: 28-32

DiPietro, R. B., Kline, S. F. & Nierop, T. (2014). Motivation and Satisfaction of Lodging Employees: An Exploratory Study of Aruba, *Journal Of Human Resources In Hospitality & Tourism*, 13(3): 253-276

Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning, *International Journal of Research in Marketing*, (24)3: 224-241

Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business, ny uppl. Oxford: Capstone.

Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California Management Review*, (36)2: 90-100. doi: <https://doi.org/10.2307/41165746>

Europeiska kommissionen. (2011). KOM(2011) 681 slutlig: En förnyad EU-strategi 2011-2014 för företagens sociala ansvar, Tillgänglig online: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SV/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN> [Hämtad 11 maj 2022]

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

Gasior, M., Skowron, L. & Sak-Skowron, M. (2014). Multidimensional Structure of Employee Motivation - Clustering Approach, *AIP Conference Proceedings*, (1635): 748-754. doi: <https://doi.org/10.1063/1.4903666>

Granqvist, P. (2009). CSR i praktiken: Hur företag jobbar med hållbarhet för att tjäna pengar, Malmö: Liber

Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity, *Journal of Applied Psychology*, (93)1:48-58

Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G.A. & Farooq, O. (2016). How do internal and external CSR affect employees' organizational identification? A perspective from the group engagement model, *Frontiers in Psychology*, (7): 788

Herzberg, F. (1959) The Motivation to Work, New York: Wiley

- IPCC. (2018). Summary for Policymakers - Special Report: Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming, Tillgänglig online: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/sites/2/2019/05/SR15_SPM_version_report_LR.pdf [Hämtad 13 april 2022]
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2008). Hur moderna organisationer fungerar, Lund: Studentlitteratur
- Jones, D. A., & Rupp, D. E. (2016). Social Responsibility in and of Organizations: The Psychology of Corporate Social Responsibility among Organizational Members. I Eds., Andersons, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 2 uppl., Thousand Oaks, CA: Sage
- Kelabi, S. A. & Nalband, N. A. (2014). Redesigning Carroll's CSR pyramid model, *Journal of Advanced Management Science*, 2(3): 236-239
- Larsson, L. (2009). Tillämpad kommunikationsvetenskap. 3 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Lawler, E. & Suttle, J. (1972). A causal correlational test of the need hierarchy concept, *Organizational Behavior and Human Performance*, 7(2): 265-287
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult G. M. (1999). Corporate Citizenship: Cultural Antecedents and Business Benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, (27)4: 455-469
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4): 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6): 991-1007
- Michaelis, B., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2010). Shedding light on followers' innovation implementation behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 408-429
- Minbaeva, D. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer, *International Business Review*, (17): 703-713
- Nord, W. & Fuller, S. (2009). Increasing Corporate Social Responsibility Through an Employeecentered Approach, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 21(3): 279-290
- Pinder, C. C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall
- Potterfield, T. A. (1999). *The business of employee empowerment: democracy and ideology in the workplace*, Westport, CT: Quorum Books

- Reis, H.T., Sheldon, K.M., Gable, S.L., Roscoe, J. & Ryan, R.M. (2000). Daily well-being: the role of autonomy, competence, and relatedness, *Personality and Social Psychology Bulletin*, (26)4: 419-35.
- Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2015). Att Analysera Kvalitativt Material, i G. Ahrne & P. Svensson (red.), *Handbok i Kvalitativa Metoder*, uppl. 2, Stockholm: Liber
- Ryan, R.M. & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being, *American Psychologist*, (55)1: 68-78
- Schwartz, M. S. & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: a three domain approach, *Business Ethics Quarterly*, 13(4): 503-530
- Skudiene, V. & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation, *Baltic Journal of Management*, 7(1): 49-67
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review*, 15(4)
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *Academy of Management Journal*, (40)3: 658– 672
- Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: In search of the motivational processes involved in a meaningful life, *Canadian Psychology*, 53(1): 42–52. doi: <https://doi.org/10.1037/a0026377>
- Vansteenkiste, M., Lens, W. & Deci, E.L. (2006). Intrinsic versus extrinsic goal contents in self-determination theory: another look at the quality of academic motivation, *Educational Psychologist*, (41)1: 19-31
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. & Rapp, A. A. (2013). Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership, *Journal of Business Ethics*, (118): 577-588
- Wahba, M. A. & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, (15): 212-240
- Wilson, A., Zeithaml, V. A., Bitner, M. J. & Gremler, D. D. (2012). *Services Marketing: integrating customer focus across the firm*. 2 European uppl. New York: McGraw-Hill Education

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intro

1. Är det okej för dig att vi spelar in samtalet?
2. Berätta kort om dig själv och ditt arbete på X? Hur gammal är du? Vad är din position på X? Hur länge har du arbetat på X?
3. Varför valde du att söka dig till X? Hur kom det sig?
4. Hur känner du när du berättar för folk att du jobbar på X? Vad brukar responsen vara?
5. Känner du dig stolt över att säga att du jobbar på X?

CSR och hållbarhet

6. Vad innebär CSR/hållbarhet för dig personligen?
7. Vad innebär ett CSR/hållbarhetsarbete för dig?
8. Hur upplever du att din arbetsplats genomsyras av CSR/hållbarhetsarbete?
9. Upplever du att CSR/hållbarhetsarbetet är en del av ditt vardagsarbete? På vilka sätt?
10. Hur delaktig känner du dig i företagets CSR/hållbarhetsarbete?
11. Hur viktigt är det för dig att din arbetsplats lägger fokus på hållbarhetsfrågor? Varför?
12. Om din arbetsplats skulle sluta med ert CSR/hållbarhetsarbete - skulle du välja att sluta då? Varför/varför inte?
13. Om du skulle få en högre lön/bättre förmåner på ett liknande företag med samma roll som inte har ett hållbarhetsfokus - skulle du kunna byta jobb?
14. Upplever du att arbete med CSR/hållbarhet kan ersätta en högre lön?
15. Hur kommuniceras företagets CSR/hållbarhetsarbete internt? Hur får de anställda ta del av resultaten av ert CSR/hållbarhetsarbete?
16. Pratas det om CSR/hållbarhet bland er anställda? Hur går snacket? Är hållbarhet ett pågående samtal på exempelvis möten?

Motivation

17. Vad inom din tjänst motiverar dig? Kollegorna? Lönen? Mål och visioner? Företaget?
18. Känner/upplever du att din kompetens matchar dina arbetsuppgifter? Får du utvecklas och utmanas?
19. Upplever du att du blir motiverad av att arbeta med CSR/hållbarhet? På vilket sätt?
20. Upplever du att företagets CSR/hållbarhetsarbete får dig att känna dig motiverad i ditt arbete? På vilket sätt?

21. Vad är viktigt för att du ska trivas och vara motiverad på arbetet?
22. I vilken grad har du möjlighet att påverka dina arbetsuppgifter? Hur? Exempel?
23. Upplever du ditt yrke och arbetsroll är en stor del av den du är?
24. Skulle du säga att ditt yrke utgör en stor del av din identitet? Hur?
25. Hur är sammanhållningen på jobbet? Är ni en enad grupp? Arbetar ni individuellt eller främst kollektivt?
26. Har gruppen liknande uppfattningar angående ert CSR/hållbarhetsarbete? Känner du att du har liknande åsikter som andra, eller utmärker du dig på något sätt? Hur märker du det?

Outro

27. Finns det något ämne eller tema som du tycker att vi missat och borde prata om?
28. Är det någon konkret fråga som du anser att vi missat att fråga dig?
29. Kan vi höra av oss på mejl om vi har kompletterande frågor?
30. Har du några funderingar eller frågor till oss?