



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Nya tider, nytt styrmedel

*En fallstudie i kopplingen mellan CSR och motivation*

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Termin 6

Kandidatuppsats

Författare: Tobias Sandell, 880430

John Larsson, 970328

Handledare: Stefan Tengblad

## Preface

A special thanks to the employees at Volvo Cars for taking the time to partake in this case study. We would also like to thank our mentor Stefan Tengblad for valuable input in the process of evolving this thesis to its current state. Furthermore, we would also like to thank our pilot interviewee for taking the time to go through our initial interview guide not once, but twice. Without your input, our questions would not have generated the necessary data to make the scope of this study possible.

*Tobias Sandell & John Larsson*

2021-06-06

## Abstract

This case study has investigated the possibility of utilizing current CSR commitments to further employee motivation, by exploring the relation between motivation and alignment in commitments to social challenges. Self Determination Theory, Institutional Theory and Systems Theory has been used to explore the positive correlation between CSR and Motivation, as shown by Kunz (2020). The results indicate that both the institutional aspect and Self Determination Theory aspect provide pieces of the motivational puzzle, that CSR has an effect, and that CSR is indeed a viable prospect for a modern motivational form of governance. In addition, the case study has also been able to provide an interesting hypothesis regarding the possible focus of a future CSR based governance policy, to influence motivation in employees.

## Keywords

Self Determination Theory, Institutional Theory, Systems Theory, Daniel Pink, purpose, motivation, CSR, Corporate Social Responsibility, CSR as governance, CSR as policy instrument, CSR and motivation, agile, agile organization, development of governance in agile organizations, normative leadership, normative leadership in agile organizations, Volvo Cars.

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>4</b>
1.1 Bakgrund till studien .....	4
1.2 Syfte och frågeställningar.....	5
1.3 Avgränsningar .....	6
1.4 Tillvägagångssätt.....	6
<b>2. Teori</b> .....	<b>7</b>
2.1 Systemteori.....	7
2.2 Institutionell teori.....	9
2.3 Motivationsteori.....	10
2.3.1 Klassisk motivationsteori: Maslow och Herzberg .....	10
2.3.2 Nutida motivationsteori: Självbestämandeteori .....	11
2.4 Tidigare forskning.....	13
2.4.1 Corporate Social Responsibility .....	13
2.4.2 CSR och agilitet som faktorer till ökad motivation .....	15
2.5 Kontextualisering av teorigenomgång medels system-mappning .....	17
<b>3. Metod</b> .....	<b>19</b>
3.1 Vetenskapligt förhållningssätt och forskningsstrategi.....	19
3.2 Datainsamling .....	20
3.2.1 Val av intervjupersoner .....	20
3.2.2 Utformning av intervjuguide .....	21
3.2.3 Genomförande .....	22
3.2.4 Begrepp.....	23
3.2.5 Forskningsetiska hänsynstaganden .....	23
3.3 Analysmetod .....	24
3.3.1 Excelmatris.....	24
3.3.2 Sammanställning av data .....	25
<b>4. Resultat och analys</b> .....	<b>25</b>
4.1 Relationen mellan motivationsfaktorer.....	25
4.2 Kopplingen mellan CSR och motivation .....	28
4.2.1 Kopplingen mellan CSR, internalisering och motivation .....	28
4.2.2 Kopplingen mellan CSR, organisatorisk legitimitet och motivation .....	30
<b>5. Resultatdiskussion &amp; slutsats</b> .....	<b>32</b>
5.1 Syftets relation till övriga motivationsfaktorer.....	32
5.2 Relationen mellan CSR, legitimitet, tillhörighet och motivation.....	33
5.3 Sammanfattande slutsats från resultat.....	34
5.4 Generaliserad slutsats och dess praktiska implikationer .....	35
5.4.1 Kategorisering .....	35
5.4.2 Praktiska implikationer .....	36
5.5 Förslag för vidare forskning .....	37
<b>6. Referenslista</b> .....	<b>38</b>
<b>Bilaga 1. Intervjuguide</b> .....	<b>39</b>
<b>Bilaga 2. Excelmatris</b> .....	<b>40</b>

# 1. Inledning

## 1.1 Bakgrund till studien

Corporate Social Responsibility (CSR) har länge setts som en självklar investering för organisationer som vill förbättra sina relationer till externa intressentgrupper. Fokus har traditionellt legat på dess funktion som kontaktyta utåt, och relativt lite kunskap finns idag kring dess interna effekt i organisationer (Farooq et al., 2014). Samtidigt har utvecklingen inneburit att betydelsen av ett trovärdigt CSR-åtagande ökat, och idag kan ses som en nödvändig del av ett företags legitimitetsskapande aktiviteter.

Effekterna av CSR:s påverkan på företags trovärdighet har medfört att den idag blivit en viktig del i företags förmåga att attrahera anställda, och kan ofta ses som en del i företags employer branding-strategier (Greening & Turban, 2000). Utvecklingen av betydelsen i ett trovärdigt CSR-åtagande kan tolkas som ett led i den samhällsliga digitaliseringen, vilken möjliggjort ett massivt informations- och åsiktsutbyte på samhällsnivå. Den stora mängden åsikter har sedermera normaliserats och ger idag uttryck för ett antal allmänt hållna samhällsliga målsättningar, mot vilka olika företag har att förhålla sig till för att anses som ansvarstagande (Lenz, 2021). Samtidigt som detta driver kostnader kan det ses även som en tröskeleffekt, där de organisationer som kan anpassa sig till denna nya form av institutionaliserade normer ges ytterligare en konkurrensfördel. Givet att samhället kan hålla fast vid de gemensamma målsättningarna, och på så sätt uppnå stabilitet, skapas även förutsättningar för företag att adoptera dessa målsättningar inom ramen för sin ekonomiska verksamhet.

Givet premissen att anställda redan är en del i och ett urval av samhället så blir det inte orimligt att anta att CSR-konceptet också kan utvecklas för att användas som styrmedel för ökad motivation. Resonemanget stöds redan till stora delar av tidigare forskning som kunde visa på en positiv korrelation mellan CSR och motivation (Kunz, 2020). Författaren till undersökningen resonerar kring CSR:s påverkan på anställdas känsla av att dela ett högre syfte med arbetsgivarorganisationen. Detta resonemang ter sig rimligt ifall man beaktar samhället som institution, vilket nu mer än någonsin tidigare påverkar både företag och anställda gemensamt, i sin uppfattning av vad som är normativt.

För att förstå syftets påverkan på motivation kan Daniel Pinks (2009) begrepp *purpose* användas, vilket enligt författaren är den viktigaste aspekten för att stärka motivationsnivåer inom komplexa arbetsmiljöer. Kombinerat sedan Kunz (2020) och Pinks (2009) slutsatser, styrker detta förutsättningarna för CSR som styrmedel mot högre motivation. Samtidigt existerar det obesvarade frågor kring hur de faktiska kopplingarna mellan CSR, syfte och motivation ser ut, vilka behöver besvaras för att kunna utveckla konceptet. En alternativ förklaring till Kunz (2020) resultat kring CSR:s positiva påverkan på motivation kan ses ur den institutionella teorin, där ett företags legitimitet antas påverka hur anställda värderar anknytningen till företaget, i relation till mer traditionella motivationsfaktorer.

Båda förklaringsmodellerna har styrkor och svagheter och representerar olika utmaningar för användningen av CSR som ett motivationsstyrmedel. Tillhörighets-förklaringen tyder på att individuella anställdas värdegrund får en direkt koppling till deras förmåga att svara på CSR som underliggande motivator, varför det på sikt hade kunnat påverka storleken på

rekryteringspoolen. Den institutionella förklaringsmodellen ställer å andra sidan ytterligare krav på företaget att skapa och bibehålla en positiv image utåt, då mycket av de anställdas ökade motivation i så fall är en effekt av hur anställdas sociala nätverk ser på deras roll i företaget.

Inom en agil organisation ter sig då denna typ av motivationsfokuserat styrmedel särskilt intressant att utforska. Detta då organisationsformen bygger på en slags uppgörelse med den byråkratiska företagsstrukturen, och i stor utsträckning använder sig av självorganisering och abstrakta målformuleringar (Agile Manifesto, 2001; SAFe, 2021). Det CSR-baserade styrmedlet skulle här kunna bidra med en direkt koppling till samhällets normativa förväntningar, genom de anställdas delaktighet i båda systemen, vilket samtidigt som det ställer krav på kontinuitet från företaget, kan skifta anställdas fokus från uppfattningen att arbeta för egen och annans ekonomiska vinning, till att verka för ett gemensamt högre syfte.

Även då CSR redan idag kan ses som ett slags indirekt styrmedel genom dess effekt på anställdas förmåga till motivation, vilket Kunz (2020) kunde visa, så ser vi det som mycket intressant att utforska dess förutsättningar som ett mer direkt och ändamålsanpassat styrmedel, utformat explicit för dess effekt på anställdas motivation. Vi ser således inte resonemanget som något egentligt nyskapande, men som en annorlunda tolkning av ett redan existerande fenomen, där den nya tolkningen kan ge uppslag för förändringar som bidrar till effektivare företag, nöjdare anställda och ett bättre samhälle. I de fall företag redan idag ser synergier mellan att förhålla sig till vad deras kundgrupper anser vara normativt och dess förmåga att leverera efterfrågade produkter, då blir företagets förmåga att med samma åtgärder skapa ökad motivation hos anställda, teoretiskt, främst en fråga om huruvida företagets kundgrupp också är representativ för dess anställda.

Det är också här vi ser behovet av att fokusera vår studie, då anställdas uppfattning av vad som skapar den motiverande effekten blir central för utformningen av eventuella CSR-baserade styrmedel. I det fall anställda motiveras främst av relationen mellan den personliga normativa uppfattningen och företagets CSR-åtaganden, ställer detta krav på att rekrytering sker i linje med den kundgrupp man avser attrahera med sina CSR-åtaganden. Visar det sig i stället att det är det bredare samhällets uppfattning av företaget som skapar motivation hos anställda, i linje med den institutionella teorin, så ställer detta högre krav på att företagets produkter nischas mot en kundgrupp som är normativt representativ för det bredare samhället. Ifall det är en kombination av ovanstående två så ställer detta krav på utformningen av CSR i relation till både kundgrupp, anställda, och samhället i stort, varför detta tredje alternativ innebär att potentialen för CSR som styrmedel är beroende av förmågan att fånga upp institutionaliserade normativa uppfattningar i det bredare samhället, som även delas av merparten av företagets anställda.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med fallstudien är att undersöka hur CSR upplevs påverka anställdas motivation och vad detta kan få för konsekvenser för CSR:s potential som styrmedel inom agila organisationer.

För att kunna uppnå syftet behöver vi först bryta ner det enligt följande, där frågeställning två och tre avser besvara nummer ett:

1. Hur relaterar den exogena legitimitetsaspekten till tillhörighetsaspekten, i relation till organisationens förmåga att motivera sina anställda, inom ramen för CSR-åtaganden och agila organisationer?
2. Hur upplever anställda att motivation påverkas av tillhörighetsaspekten inom ramen för CSR-åtaganden?
3. Hur upplever anställda att motivation påverkas av exogena legitimitetsaspekter inom ramen för CSR-åtaganden?

### 1.3 Avgränsningar

- Då vi avser utforska CSR:s potential som styrmedel med avsikt att påverka anställdas motivation, kommer studien avgränsas till att försöka förstå anställdas uppfattningar av relationen mellan CSR och motivation.
- Vi avser inte behandla specifika normativa ställningstagandens effekter, då vi ser detta som kontextuellt. Vi kommer i stället fokusera uteslutande på kopplingarna mellan ett normativt ställningstagande och motivation i enlighet med systemteorin.
- Då motivation som kan antas påverkas av ett CSR-baserat styrmedel enligt tidigare forskning är begränsad till den högre formen av autonom motivation, kommer studien avgränsas till organisationer med en hög uppfyllnad av Herzbergs (1987) hygienfaktorer.
- Då den högre motivationen enligt självbestämmandeteorin, Daniel Pink (2009) och Malik et al. (2021) främst påverkar innovationsförmågan, kommer studiens fokus ligga på FoU och kunskapsintensiva organisationer.
- Då studien även stödjer sig på Malik et al. (2021) resultat, kommer den i likhet med Malik et al. (2021) också avgränsas till att behandla just agila organisationer. Denna avgränsning motiveras också av organisationsformens popularitet inom innovationsberoende och kunskapsintensiva organisationer med en hög uppfyllnad av Herzbergs (1987) hygienfaktorer.

### 1.4 Tillvägagångssätt

För att kunna säga något om CSR:s potential som styrmedel avser vi utföra en fallstudie hos en FoU-avdelning, inom ett större västsvenskt industriföretag, vilket tillämpar den agila organisationsformen. Vi avser där medels djupgående intervjuer skapa en ökad förståelse för hur CSR upplevs påverka anställdas motivation. Vi kommer lägga ett särskilt fokus på hur CSR upplevs som motivator, och vad som skapar dess motiverande effekt. För att även kunna säga något om CSR:s utvecklingspotential som styrmedel avser vi försöka identifiera vilka faktorer som upplevs begränsa dess effekt på högre motivation.

För att uppnå detta kommer vi använda oss av en abduktiv ansats där vi genom en omfattande teorigenomgång avser utforma en modell för att specificera frågeställningen i relation till det befintliga kunskapsläget. Vi avser därutöver undersöka motivation sett ur den institutionella aspekten, och sätta detta i relation till motivation enligt hur Daniel Pink (2009) och Kunz (2020) resonerar kring begreppen *purpose* och *tillhörighet*. För att förhålla teorier och resonemang i relation till varandra, samtidigt som vi beskriver dessa förhållanden pedagogiskt för läsaren, avser vi använda oss av en MIT-inspirerad variant av systemteori. Detta teoretiskt baserade

tanke-ramverk kommer sedan initialt användas för att ställa olika koncept i relation till varandra, för att i nästa steg sammanställa bilden av teorin i relation till datainsamlingen inom ramen för analys och diskussion. På detta vis avser vi tydliggöra en komplex teoridel, kontextualisera upptäckter, och inte bara öka vår förståelse för frågeställningen, utan även läsarens.

## 2. Teori

### 2.1 Systemteori

En organisation kan ses som ett komplext mikrosystem vars delar förutsätts arbeta gemensamt för att uppnå ett överordnat syfte. På samma sätt förklarar systemteorin konceptet med system, som ett antal element, vilka tillsammans skapar ett resultat. Teorin beskriver här ett ramverk med vilket komplexa organisationer, eller undersystem inom organisationer, kan visualiseras, analyseras och förstås. Då systemteorin utvecklades parallellt inom flera olika forskningsfält finns det idag flera inriktningar (Manuele, 2019). Inom ramen för den aktuella studien har vi valt att använda oss av MIT:s *System Dynamics*-variant och kommer företrädesvis använda *Systems Thinking: A Primer*, skriven av Wright och Meadows (2009), då denna ger en bra konceptuell överblick.

Definitionen av ett system är enligt systemteorin ett antal sammankopplade element som påverkar varandra på ett sådant sätt att det produceras ett resultat (Wright & Meadows, 2009). Definitionen beskriver väl utgångspunkten i vilken systemteorin tar sitt avstamp. Enligt teorin kan ett system vara mycket lättöverskådligt i isolation från dess övriga sammanhang. Samtidigt befinner sig system inom större system, som i sin tur befinner sig i ett ännu större system. Det blir således nödvändigt att välja rätt abstraktionsnivå redan i frågeställningen, för att det ska vara möjligt att besvara denna inom ramen för det föreslagna arbetet. Samtidigt förespråkar systemteorin en tydligt, och särskild, interdisciplinär inriktning, där fokus ligger på att söka förståelse för helheten, för att förstå systemets dynamik. Enligt Wright och Meadows (2009) är det just reglerna som i slutänden bestämmer vad systemet kommer att producera. Detta genom att reglerna dikterar ramverket för hur respektive undersystem eller element ska kopplas. En visualisering av hur regler, kopplingar och element samverkar för att skapa ett system kan ses i Figur 1, där en finit resurs bryts.

“Att fråga om element, kopplingar, eller syftet är det viktigaste i ett system är att fråga en osystemisk fråga. Alla är vitala. Alla interagerar [...] Elementen, delarna av system vilka vi är mest benägna att se, är ofta (men inte alltid) minst viktiga i att definiera ett systems unika karaktär – *förutsatt att ett byte av element inte också resulterar i förändring av förhållandet* (mellan elementen, förf. anm.) *eller syftet*. - Wright och Meadows (2009, förf. övers.)

Styrkan i systemteorins fokus på att identifiera regler för kopplingar och element kan enligt Wright och Meadows (2009) exemplifieras genom att ställa sig frågan: Vad skulle skapa störst effekt för fotboll som spel? Att byta ut alla fotbollsspelare mot basketspelare, eller att byta ut alla fotbollsregler mot basketregler? Även då svaret kan upplevas uppenbart, och frågan verklighetsfrämmande, ger det en bra förståelse för var fokus bör läggas för att uppnå effekt i

förändringsarbete. Systemteorin beskriver på detta vis att det inte är intentioner, expertkunskap eller makt som dikterar effekt. Författarna beskriver samtidigt att det är lätt att fokusera på elementen i ett system, då dessa syns, kan justeras i nivå, studeras i detalj eller bytas ut. Reglerna å andra sidan är ofta abstrakta och ibland implicita och därmed blir effekterna av att förändra dem svåra att förutsäga. Då resultatet av ett system enligt Wright och Meadows (2009) ses som resultatet av kopplingarna mellan element, så följer att de explicita och/eller implicita spelreglerna styr hur elementen samverkar och skapar kopplingar. Detta ställer krav på en holistisk problemförståelse som inte kan begränsas till en enskild vetenskaplig disciplin, varför detta inte heller bör användas för att begränsa en fallstudie till ett specifikt forskningsfält.

“Ovidkommande av vad du har för huvudämne, oavsett vad textböckerna säger, eller vad du tror att du är expert på, följ systemet oavsett vart det leder. Detta kommer ofrånkomligen leda över traditionella disciplinära gränser. För att förstå systemet måste du kunna lära dig från – samtidigt som du inte begränsas av – ekonomer och kemister och psykologer och teologer” - Wright och Meadows (2009, förf. övers.)

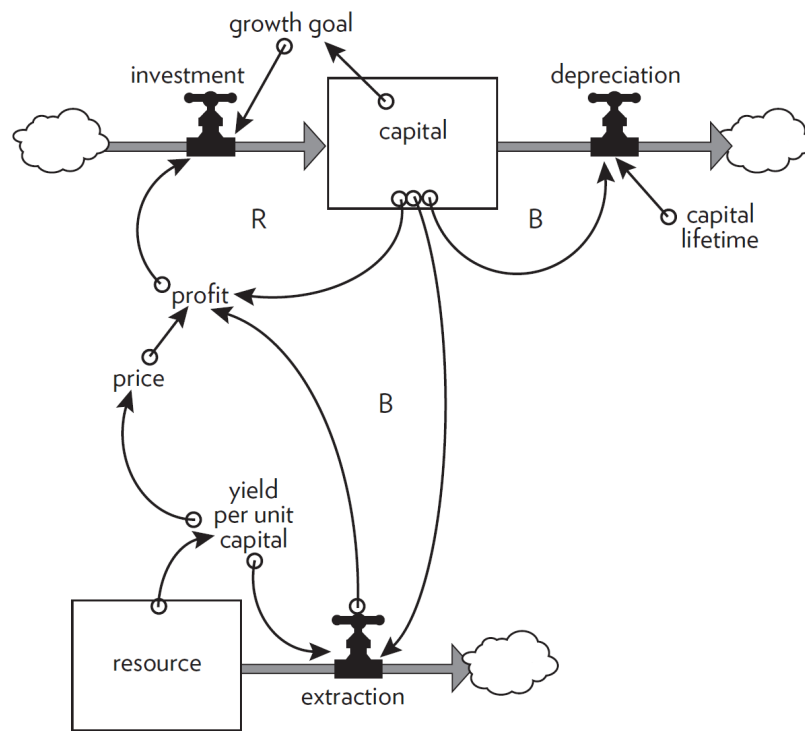
Det är således inte tillräckligt att sammankalla experter på respektive undersystem för att kunna säga något om det studerade systemets framtida resultat. Resultatet styrs i stället av systemets dynamik, vilket sällan är uppenbart för dem som befinner sig däri. (Wright och Meadows, 2009) För att skapa ökad förståelse för ett system bestående av ett stort antal komplexa under- och översystem krävs i stället att rätt abstraktionsnivå för det aktuella problemet väljs. Det är således inte nödvändigt, eller möjligt, att äga fullständig kunskap i respektive abstraktionsnivå, eller element, för att kunna observera kopplingarna och skapa sig en förståelse för reglerna. Sammanfattningsvis kan man enligt Wright och Meadows (2009), för att kunna säga något om ett systems dynamik, observera dess resultat över en längre tid, för att i kombination med interdisciplinär kunskap, skapa ökad förståelse för hur kopplingarna interagerar. Detta kan då skapa en förståelse för vad som föranleder det observerade resultatet, vilket sedan ger en förståelse för vilka regler som formar kopplingarna, varför det också ger kunskap i hur dessa kan förändras för att uppnå önskat resultat.

Enligt Wright och Meadows (2009) är just det faktum att de flesta aktörer som försöker förändra system, står inuti systemet och saknar förmåga att se systemet från rätt abstraktionsnivå en problematik som ger upphov till *systemfällor*. Detta resulterar då i försök till förändringar av systemet som går emot dess regler, utan att försöka förändra dem. Detta tangerar det Czarniawska (2009) beskriver som en organisations DNA, vilket verkar för att motverka reformer i de fall dessa inte överensstämmer med organisationens syfte, vilket enligt systemteorin bestäms av det överordnade systemets regler.

Några av systemteorins styrkor är att den är interdisciplinär och saknar hårda begränsningar i sin förmåga som analysverktyg, då den teoretiskt kan använda sig av samtliga discipliners kombinerade kunskap för att dyka ner i respektive observerad koppling, element eller regel. Samtidigt skapar den exponentiellt ökande komplexiteten som krävs för att upprätta en alltför detaljerad systemanalys, att den inte längre bidrar med kunskap om det aktuella problemet, utan främst i de medel som används för att analysera det. Systemteorin ställer således krav på att välja abstraktionsnivå så att den bidrar med insikter i det studerade problemet. Wright och



Meadows (2009) menar dock att allt vi vet är baserat på modeller och att ingen sådan förenkling, oavsett hur ambitiös, kan göra anspråk på att ge en sanningsenlig bild av verkligheten, varför det är just modellens förmåga att förklara något som är relevant.



Figur 1. Visualisering av hur ett underordnat system påverkar brytningen genom uttag och återinvestering av kapital, vilket sedan bestämmer takten för vilken brytningen av den finita resursen kan ske, vilket sedan påverkar hur snabbt fyndigheten utarmas vilket i sin tur påverkar avkastningskravet. Hämtad från Wright & Meadows, 2009, med tillstånd från Chelsea Green Publishing.

För den aktuella studiens fokus på CSR:s påverkan på motivation, kommer en approximation för vad som anses normativt användas som regler, samhället som överordnat system, företaget som system, och anställd som undersystem. Fokus kommer läggas på de anställda som undersystem, och hur övriga identifierade system påverkar dessa genom just kopplingar. CSR ses då som företags-systemets anpassning till approximationen av samhällets normativa uppfattning, vilka ses som regler inom ramen för CSR som styrmedel. Vi kommer i enlighet med vår förståelse av systemteori använda oss av ett interdisciplinärt angreppssätt för att förstå kopplingarna, medels de olika teorierna, vilka appliceras i enlighet med vår förståelse av dess respektive förmåga att bidra med förklaringspotential. Särskilt fokus kommer läggas på att förhålla abstraktionsnivån till att inom ramen för den aktuella studien kunna bidra med kunskap för CSR:s påverkan på anställdas motivation och dess implikationer. Vi kommer därför inte att använda oss explicit av systemteori-terminologi under resterande delen av studien, utan främst hämta inspiration från, och använda oss av teorin som ett ramverk för att visualisera teoretiska element, vilket kontextualiserar för frågeställningen relevanta kopplingar.

## 2.2 Institutionell teori

Meyer och Rowan (1977) beskriver hur företags syfte att generera vinst till dess ägare kan stärkas långsiktigt genom anpassning till samhälleligt institutionaliserade normer, även

benämnt isomorfism, trots att det driver kostnader. Detta resonemang bygger på att ett legitimt företag ges bättre villkor av externa intressenter, såsom kreditinstitut och samhällsliga institutioner. Teorin förklarar på detta sätt att organisationer kan öka sin långsiktiga överlevnadsförmåga genom att ta på sig kostnader. Den förklarar också hur organisationer löser problem med trovärdighet kopplat till motsättningen mellan den värdeskapande verksamheten och den legitimitetsskapande som, i det fall att de legitimitetsskapande åtgärderna implementeras stringent i alla organisatoriska led, kan skapa svårigheter för den produktiva delen av verksamheten, vilket i sin tur hade påverkat legitimiteten för organisationens externa legitimitetsarbete.

Teorin förklarar detta som en löskoppling mellan de olika organisatoriska delarna, där organisationens externt exponerade kontaktyta ansvarar för att implementera institutionellt accepterade myter och förhållningssätt, medan produktionsdelen ansvarar för den dagliga verksamheten (Meyer & Rowan, 1977). Den lösa kopplingen kommer sig från att dessa två delar tillåts verka utan att respektive del inkräktar på den andras verksamhet. Denna del av teorin kan sammanfattas som löskoppling medels professionalism, där olika ansvarsområden, trots ytliga motsättningar, ser organisationen ur ett holistiskt perspektiv och förhåller sig till varandras syfte på ett sätt som ackommoderar varandras målsättningar. På detta sätt kan en organisation lösa både legitimitet och effektivitet. Den institutionella teorin kan således tolkas som ett sätt att rationalisera rörelsen bort från den strikt målrationella styrningen och görs gällande genom att påvisa en verksamhets roll i ett större nätverk av aktörer, som alla påverkar varandras förutsättningar att göra vinst.

Teorin visar på vikten av legitimitetsskapande inom sin sociala kontext. Inom dagens digitala samhälle är informationen lättillgänglig för alla intressenter vilket skulle kunna betyda att den sociala kontexten idag innefattar inte bara andra organisationer och institutioner utan även olika grupper och anställdas kollektiva uppfattning. Varför det för den aktuella studien blir relevant att undersöka dess effekt på anställdas förmåga att relatera till företaget.

## 2.3 Motivationsteori

### 2.3.1 Klassisk motivationsteori: Maslow och Herzberg

Inom organisationsområdet finns en rad teorier som berör anställdas motivation. Flera av dessa motivationsteorier bygger på en dualism mellan två poler, där Maslows (1943) och Herzbergs (1987) klassiska modeller kring högre och lägre behov respektive hygienfaktorer och motivatorer är särskilt framträdande. Dessa modeller beskriver att människan har olika behov som kan ordnas hierarkiskt, något som särskilt kan ses i den modell som Maslow (1943) presenterade i sin artikel *A Theory of Human Motivation*. Enligt Maslow kan människans behov delas in i fem nivåer: Grundläggande fysiska behov; behovet av trygghet; behovet av kärlek och gemenskap; behovet av uppskattning; och behovet av självförverkligande, där de två första är lägre och de tre sista högre (som beskrivet i Blomberg, 2017). Under normala förhållanden strävar människor efter att uppnå de högre behoven, men först när de lägre behoven är ”ganska väl tillgodosedda” (Maslow, 1943, s. 394–395, förf. övers.). Detta innebär att motivation skapas i strävan efter att stegvis uppnå högre behov, vilket också har som effekt att individer kan befina sig på olika steg i modellen och därför motiveras på olika sätt.

Till skillnad från Maslows behovstrappa, som är allmänt spridd och återfinns inom en rad discipliner, behandlar Herzbergs (1987) tvåfaktorteori för motivation mer specifikt arbetsmotivation. De två modellerna är emellertid lika varandra, där Herzberg liksom Maslow beskriver en hierarki för mänskliga behov, men med en uppdelning i två delar – hygienfaktorer och motivatorer – i stället för Maslows fem nivåer. Även innebörden av de två faktorerna linjerar med Maslows modell, där hygienfaktorerna kan liknas vid de två lägre behoven och motivatorerna de tre högre behoven. Den största skillnaden mellan modellerna är att Herzberg (1987) beskriver att de lägre behoven, hygienfaktorerna, primärt ses som antidot mot missnöje, samt att dessa är externt reglerade till skillnad från de internt reglerade motivatorerna, vilka bidrar till engagemang. De båda faktorerna kan vara aktiva i olika grad, vilket enligt modellen får olika konsekvenser för motivation respektive missnöje. Samtidigt finns en hierarki enligt modellen där anställda eftersträvar först tillfredsställa hygienfaktorerna, för att när dessa är uppfyllda försöka tillfredsställa motivatorerna.

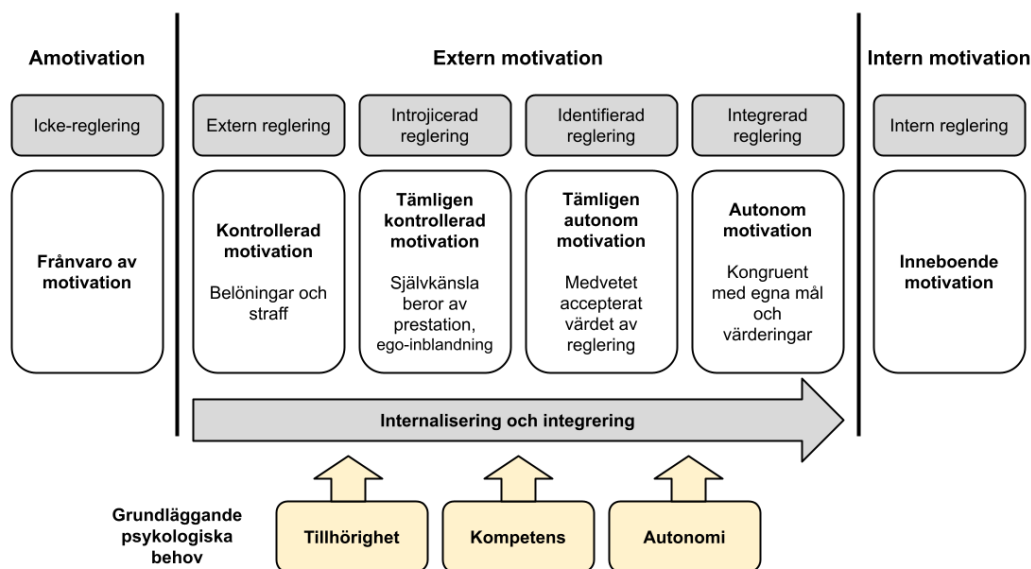
### 2.3.2 Nutida motivationsteori: Självbestämmandeteori

Inom självbestämmandeteorin, eller Self Determination Theory (SDT), är den uppdelning av motivation i avgränsade faktorer som bland annat ses hos Herzberg (1987) och Maslow (1943) inte särskilt framträdande. SDT beskriver visserligen motivation som intern och extern, eller intrinsikal och extrinsikal, men inom teorin är skillnaden mellan autonom motivation och kontrollerad motivation av mer central betydelse (Gagné & Deci, 2005). Den autonoma motivationen innebär att en individ handlar med en känsla av frihet och egen vilja att utföra en uppgift eller grupp uppgifter, så som arbete, medan kontrollerad motivation innefattar känslor av press och ett måste att genomföra arbetet. Enligt teorin kan därför intern motivation ses som den högsta graden av autonom motivation, där intresset för arbetet i sig är främsta orsak till genomförandet, medan extern motivation kan variera i vilken grad denna uppfattas som autonom respektive kontrollerad. SDT betonar emellertid att ren intern motivation är något mycket ovanligt, där människors agerande oftare knyts till det kontinuum av olika typer extern motivation som finns mellan helt intern motivation och motsatsen till motivation – amotivation. Sammanfattningsvis innebär detta att extern motivation är beroende av en kontinuerlig yttre påverkan för att upprätthålla nivån av motivation medan intrinsikal motivation är oberoende och hållbar ovidkommande av externa påverkansfaktorer.

Kontinuumet av extern motivation delas upp i fyra delar, nämligen: kontrollerad motivation, tämligen kontrollerad motivation, tämligen autonom motivation och autonom motivation (Gagné & Deci, 2005). Dessa karaktäriseras vidare av olika typer av reglering, eller självupplevd riktning av kontroll eller kausalitet (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005). Kontrollerad motivation med extern reglering handlar om att enbart handla för att tillgodose externa krav och för att åtnjuta en belöning eller undvika bestraffning (Ryan & Deci, 2000). Tämligen kontrollerad motivation med introjicerad reglering är när en person i viss mån internaliserat kontrollen, men inte fullt ut accepterat den som intern och därav agerar för att undvika känslor av skuld eller oro, eller för att åtnjuta egoförstärkande känslor så som stolthet. Dessa två former av extern motivation kan också beskrivas som interpersonellt respektive intrapersonellt kontrollerade. Tämligen autonom motivation med identifierad reglering är den form av motivation där personen medvetet värderar ett önskat beteende eller extern reglering

på ett sådant sätt att det eller den accepteras som viktigt för individen. Vidare finns den högsta graden av extern motivation, närmast intern sådan, vilket är autonom motivation med integrerad reglering. Detta uppkommer när identifierade regleringar är fullständigt internaliserade och uppfattade som kongruenta med personliga värderingar.

Med detta kontinuum av extern motivation blir internalisering ett framträdande begrepp inom SDT – och med detta även effekterna av, samt möjliggörande faktorer för, internalisering. Då individer internaliserar externa regleringar eller önskvärda beteenden och accepterar dem som sina egna upplever de en högre grad av autonomi i sitt agerande (Ryan & Deci, 2000). Effekterna av detta är flera och dokumenterade inom en rad områden, med bland annat ”ökad beteendeeffektivitet, större vilja till uthållighet, förbättrat subjektivt välmående, och bättre assimilering av individen inom den sociala gruppen” (Ryan & Deci, 2000, s. 73, förf. övers.). Ryan och Deci menar också att kontinuumet av extern motivation kan följas stegvis över tid, för att nå högre grad av autonomi, men poängterar att så inte måste vara fallet. Beroende på omständigheterna och personens tidigare erfarenheter kan en ny beteendestyrning relativt enkelt internaliseras vid en punkt längs med kontinuumet. Exempelvis måste autonom motivation med integrerad reglering alltså inte föregås av de tre formerna av extern motivation med lägre grader av autonomi.



Figur 2. Självbestämandeteorins motivationskontinuum. Centrala begrepp inom SDT och hur dessa relaterar till varandra. Egen figur.

Ytterligare ett centralt begrepp inom SDT är människans grundläggande psykologiska behov, vilka uttrycks som de tre behoven av tillhörighet, kompetens och autonomi. Tillfredsställelse av dessa tre behov beskrivs av Gagné och Deci (2005) som avgörande för fungerande intern motivation och internalisering. I en arbetsplatskontext menar de vidare att en arbetsmiljö som beförämrar tillfredsställelse av samtliga tre behov förstärker de anställdas interna motivation och medger internalisering till dess fulla grad, det vill säga integrering av extern motivation, med följderna som ökad kreativitet, kognitiv flexibilitet och ökat välbefinnande. De tre behoven, och verkan av deras tillfredsställelse, beskriver Ryan och Deci (2000) närmare: Behovet av tillhörighet handlar om viljan att ha ett sammanhang och känna samhörighet med andra, något som lägger grunden för internalisering. Detta genom att det får individen att utföra externa

regleringar som bestäms, utformas eller efterfrågas av individen ansedda personer eller grupper till vilka denne känner eller önskar känna sig knuten till. Vidare innebär behovet av kompetens att individen vill uppfatta sig själv som kompetent och att hen utvecklas. I relation till en extern reglering handlar det då också om att kunna förstå denna och dess effekter, och att förstå betydelsen av denna i relation till relevanta sociala grupper. Därför främjar också tillfredsställelse av kompetensbehovet internalisering. Slutligen behandlar Ryan och Deci (2000) behovet av autonomi och menar att behovet är kritiskt att tillfredsställa för att kunna integrera en extern reglering. Detta eftersom individen måste förstå syftet med regleringen och se den som en del av sina egna mål och värderingar, något som känslor av valfrihet och egen vilja främjar. I Figur 2 sammanfattas de begrepp inom SDT som har betydelse för den aktuella studien.

## 2.4 Tidigare forskning

### 2.4.1 Corporate Social Responsibility

Corporate Social Responsibility (CSR) har framhävts som en viktig del av relationen mellan företag och samhället, det råder dock ingen enighet i frågan kring huruvida det kommer sig av en önskan att göra gott eller ifall det är en affärsstrategisk åtgärd, vilket skulle vara fallet enligt den institutionella teorin (Fernández-Kranz & Santaló, 2010). Den altruistiska forskningsfåran hävdar att företag är villiga att donera vinst för den goda saken, medan den strategiska forskningsfåran menar att organisationer verkar mot sitt syfte, vilket är att generera vinst, varför de åtgärder de tar är medel mot detta mål.

Ett alternativ som författarna tar upp som en möjlig strategisk åtgärd är produktdifferentiering där företag söker minska konkurrensen genom en tydlig Corporate Social Responsibility-profilering (Fernández-Kranz & Santaló, 2010). Detta skulle i så fall leda till både en horisontell och vertikal differentiering där företag nischer sina produkter för att attrahera kundgrupper med varierande grad av betalningsvilja för normativ produktdifferentiering, samtidigt som de använder sig av profileringen i extern kommunikation. Resultatet av Fernández-Kranz och Santalós (2010) kvantitativa undersökning fann här ett samband mellan ett större engagemang i Corporate Social Responsibility och nivån av konkurrens i marknaden. Detta styrker den strategiska forskningsfåran där ett tydligt positivt engagemang inom både miljömässigt och samhällsmässigt ansvarstagande premieras av samhällsliga aktörer likväl som anställda. Samtidigt kan författarna inte utesluta att vissa åtaganden trots detta görs på en altruistisk grund, vilket i så fall skulle kunna påvisa en *agent-principal-problematik*.

Fernández-Kranz och Santalós (2010) resultat kan förklaras med hjälp av Meyer och Rowans (1977) institutionella teori som visade på hur företag ökar sin överlevnadsförmåga genom att arbeta legitimitetsskapande genom anpassningar till samhällsligt institutionaliserade regler och förväntningar. Meyer och Rowan (1977) beskriver hur företags syfte i att generera vinst till dess ägare kan stärkas långsiktigt genom denna typ av anpassning trots att det driver kostnader. Detta resonemang bygger på att ett av samhället bedömt legitimt företag ges bättre villkor av externa intressenter, såsom kreditinstitut och samhällsliga institutioner, samtidigt som de ökar sin förmåga till kompetensförsörjning.

Johansen och Nielsen (2012) vidareutvecklar detta fenomen då de analyserat CSR-åtaganden hos ett större skandinaviskt möbelföretag. Författarna beskriver här en utveckling där Corporate Social Responsibility löser två separata syften. Dels handlar det om organisationers isomorfism, där det som tidigare sågs som differentierande idag är del av de institutionella förväntningarna, och dels handlar det om vad Fernández-Kranz och Santalós (2010) beskrev som differentiering genom profilering. Detta benämner Johansen och Nielsen (2012) i stället *self-storying*. Det innebär i korthet att organisationer inom ramen för den institutionella teorin verkar för differentiering av redan institutionaliserade Corporate Social Responsibility-åtaganden, genom att visa på skillnader i nivån av engagemang kring redan accepterade ställningstaganden. Denna utveckling ser författarna som en fortsättning på en utveckling i differentieringsåtgärder, där behovet av att uppfattas som legitima begränsar vilka ställningstaganden en organisation kan göra, vilket då begränsar olika organisationers försök att differentieras till att framhäva nivån av engagemang som den differentierande faktorn.

Det finns med andra ord skäl att anta att organisationer investerar i Corporate Social Responsibility då det gynnar dess syfte. Forskningen är samtidigt inte överens, vilket Andrew och Baker (2020) kunde visa i sin omfattande genomgång av de senaste 40 årens undersökningar av CSR-rapportering. Författarna använde sig här av de epistemologiska indelningarna: beskrivande, instrumentella och normativa inriktningar, för att redogöra för områdenas respektive upptäckter. Den beskrivande fåran har då enligt författarna kunnat visa på ett samband mellan faktiskt sociala och miljömässiga resultat och CSR-rapportering, vilket de ser som ett tecken på genuint engagemang. Det kan då användas som argument mot den institutionella teorin som förklaringsmodell. Den instrumentella fåran som i stället fokuserat på att utvärderat vilka effekter CSR-åtaganden får på organisationer är enligt författarna tvetydiga, där kopplingen mellan CSR, aktiepriser och kostnad för kapital förblir omtvistade. Vad forskningen kunde visa på här var ett samband mellan CSR och bokföringsmässiga vinster. Något som skulle kunna anknytas till Fernández-Kranz och Santalós (2010) arbete som tydde på möjliga agent-principal-problem mellan ledning och intressenter. Den normativa fåran har i stället fokuserat på att utvärdera vilka effekter CSR-rapportering har på frågor som uppfattas viktiga ur en samhällelig aspekt. Denna forskningsfåra lyfter bland annat problematiken med kostnader kopplat till CSR-åtaganden och de intressekonflikter detta leder till mellan ledning och andra intressenter.

Då Andrew och Bakers (2020) genomgång främst har behandlat forskning som berört CSR-rapportering, är osäkerheten i dess resultat relativt stor. Det bör även påpekas att Corporate Social Responsibility inte bara har omtvistad effekt, utan även att själva begreppets innebörd varierar kraftigt. Då den beskrivande fåran fann ett samband mellan CSR-rapportering och positiva samhälleliga effekter utan att kunna beskriva ett tydligt orsakssamband, är det heller inte fastställt ifall detta kommer sig som en sekundär effekt av organisationers legitimitetsskapande eller från ledningens önskan att öka sina företags resultat, vilket den instrumentella fåran kunde visa. Då den aktuella studien fokuserar på den upplevda effekten av CSR blir det underliggande kausala sambandet mindre relevant. Därför kommer en generisk innebörd av begreppet användas, i enlighet med hur Lee och Carroll (2011) sammanfattar CSR: som *ett socialt värdebegrepp*. Denna tolkning av begreppet blir för studien relevant för att kunna inkludera en bredare uppsättning normativt baserade åtgärder på anställdas motivation, vilka i

enlighet med den instrumentella fåran avser skapa en positiv effekt för företag, vilket även stöds av Fernández-Kranz och Santalós (2010) och Johansen och Nielsen (2012).

#### 2.4.2 CSR och agilitet som faktorer till ökad motivation

Tidigare forskning i närtid har visat på samband mellan företags CSR-åtaganden och anställdas motivation, och samband mellan agila organisationer och anställdas motivation (Kunz 2020; Malik et al., 2021). I detta avsnitt avses denna forskning beskrivas närmare i relation till SDT och systemteori, och relevansen av dessa forskningsresultat för den aktuella studien förklaras.

Med utgångspunkt i självbestämmandeteori visar Kunz (2020) i sin experimentella studie på ett icke-linjärt men positivt samband mellan anställdas inre motivation och Corporate Social Responsibility-engagemang på olika organisationsnivåer. De nivåer hon undersöker i sin studie är företagsnivå och överorganisatorisk nivå, där resultaten pekar på en komplex gemensam inverkan av CSR-engagemang på båda nivåer på anställdas motivation.

Bakgrunden till Kunz (2020) studie ligger i de observationer som gjorts på området som pekar på vikten av intrinsikal motivation hos anställda inom kreativa och kunskapsintensiva arbeten. Kunz menar att initiativ till CSR kan förändra ett organisatoriskt målsystem från ett endimensionellt, vinstorienterat sådant till ett flerdimensionellt dito, där en konflikt mellan strävan efter att uppnå vinst och målsättningar för CSR-åtagande uppkommer. Med hänsyn till människors motivation menar Kunz att denna förändring i målsystem inte är oväsentlig. Kunz påpekar emellertid att den forskning som finns på området främst berört förhållandet mellan företaget och utomstående intressenter när det engagerar sig i CSR. Forskning som behandlar hur anställda påverkas av detta ser hon som mer sällsynt och belyser att de studier som finns främst har berört hur anställda ser på företag som attraktiva arbetsgivare i och med ökat CSR-engagemang. Studier har också behandlat hur väl anställda arbetar i linje med ett företags CSR-policy. Kunz framför också att den forskning som finns pekar på skiftande relevans av CSR på anställdas beteende, samt att detta kan skilja sig mellan olika individer. Kunz menar att detta även bör gälla för hur CSR påverkar anställdas motivation och att effekten kan variera beroende av exempelvis ålder eller social status.

I sin studie för Kunz (2020) ett resonemang kring kopplingen mellan självbestämmandeteorins tre behov och CSR där den starkaste kopplingen ses mellan CSR och behovet av tillhörighet. Hon menar att när en arbetsgivare av de anställda uppfattas arbeta för deras intressen så ger detta en känsla av tillhörighet, vilket då tillgodoser behovet. Vidare menar hon att uppfyllandet av detta behov utgör en viktig bas för att de två andra behoven ska kunna uppfyllas och för att inre motivation ska växa. Därför menar hon att behovet av tillhörighet blir av större intresse i kontexten där effekten av företags CSR-engagemang på anställdas motivation undersöks.

För den aktuella studien bidrar Kunz (2020) med viktiga insikter: Att behovet av tillhörighet kan ses som mycket viktigt, att en koppling mellan detta behov och CSR kan göras, samt att hon visar på en faktisk påverkan av CSR-engagemang hos företag på anställdas motivation. De individuella skillnaderna som kan finnas i denna påverkan, kan sett ur systemteoretisk vinkel få konsekvenser i det fall CSR uttrycks i form av normativa ställningstaganden som för vissa anställda ses som kontroversiella och i motsatsförhållande till sina egna övertygelser. Att Kunz (2020) visar att CSR-engagemang har viktig betydelse för anställdas motivation, där

engagemanget antas tillfredsställa behovet av tillhörighet, skulle kunna innebära att det motsatta förhållandet gäller. Det vill säga att känslan av tillhörighet motverkas av diskrepanser i värderingar mellan företag och anställda, vilket då skulle kunna minska motivationen. I ett företag som etablerat en agil arbetsmiljö, aktuellt för denna studie, kan det anses att den, som Kunz (2020) beskriver det som, näst viktigaste faktorn för ökad motivation – autonomi – också är tillfredsställd. Därmed kan det vara så att tillhörighetsaspekten är av större vikt i en sådan organisation.

Det som Kunz (2020) framför i sin artikel kan också relateras till Daniel Pinks populariserade tes kring motivation. Mot bakgrund av studier, så som Ariely et al. (2009), menar Pink att pengar inte är en överlägsen motivator utan i stället kan få negativ effekt då det används som incitament (Bartlett, 2011). I den studie som Ariely et al. (2009) genomförde visade de på att överdriven monetär belöning, där storleken på belöningen är beroende av prestation, utövar en negativ effekt på prestationen. Detta gjordes gällande för flera olika kognitiva uppgifter och i olika kulturella kontexter. Det Ariely et al. visar tar Pink till intäkt för att det krävs andra motivatorer för att upprätthålla motivation (Bartlett, 2011). Pink menar att pengar som motivator fungerar för enklare arbetsuppgifter, men inte för sådana uppgifter som kräver kreativitet. Detta ligger i linje med det som Kunz (2020) framför, när hon pekar på att kreativa arbetsuppgifter kopplas till inre motivation. I likhet med SDT:s faktorer *autonomi*, *kompetens* och *tillhörighet* använder Pink liknande begrepp för att beskriva vad som skapar stabil motivation. Skillnaden är att han i stället för tillhörighet pratar om *syfte (purpose)* (Bartlett, 2011). Faktorn syfte beskriver Pink som viljan att göra något som har betydelse och tillför något till andra människor (CBS, 2010). Detta ligger nära beskrivningen av *tillhörighet* inom SDT, men för den aktuella studiens kontext kan begreppet syfte anses ligga närmare CSR än tillhörighet varför dessa begrepp inom studien används synonymt.

Vidare kan Kunz (2020) resonemang relateras till Malik et al. (2021), vilka studerat psykologisk egenmakt (*psychological empowerment*) som länkande faktor mellan agila arbetsmiljöer och innovativt beteende hos anställda. I den beskrivning som Malik et al. (2021) ger av psykologisk egenmakt framgår att det är ett flerdimensionellt mått på inre motivation, som i en företagskontext beror av individens uppfattning om kompetens, mening, självbestämmande och förmåga att påverka resultaten i organisationen. Denna beskrivning av komponenterna för psykologisk egenmakt kan anses ligga nära SDT:s grundläggande behov, varför resultaten från studierna av Kunz (2020) respektive Malik et al. (2021) kompletterar varandra. Malik et al. (2021) delar upp agilt arbete i fyra delar: team-autonomi, agil kommunikation, team-mångfald, samt iterativ och inkrementell utveckling. I studien testas de kvantitativt för vilka av dessa komponenter som psykologisk egenmakt utgör en länk till innovativa resultat för, med slutsatsen att ett sådant samband finns mellan team-autonomi och agil kommunikation. Denna agila kommunikation utvecklar Malik et al. (2021) med att den har en sådan utformning att den bidrar till en ökning av, och ökad subjektiv förståelse kring, anställdas kompetens, bland annat genom det agila arbetssättets bruk av feedback. Sett utifrån SDT blir den agila kommunikationen på så sätt ett svar på behovet av kompetens.

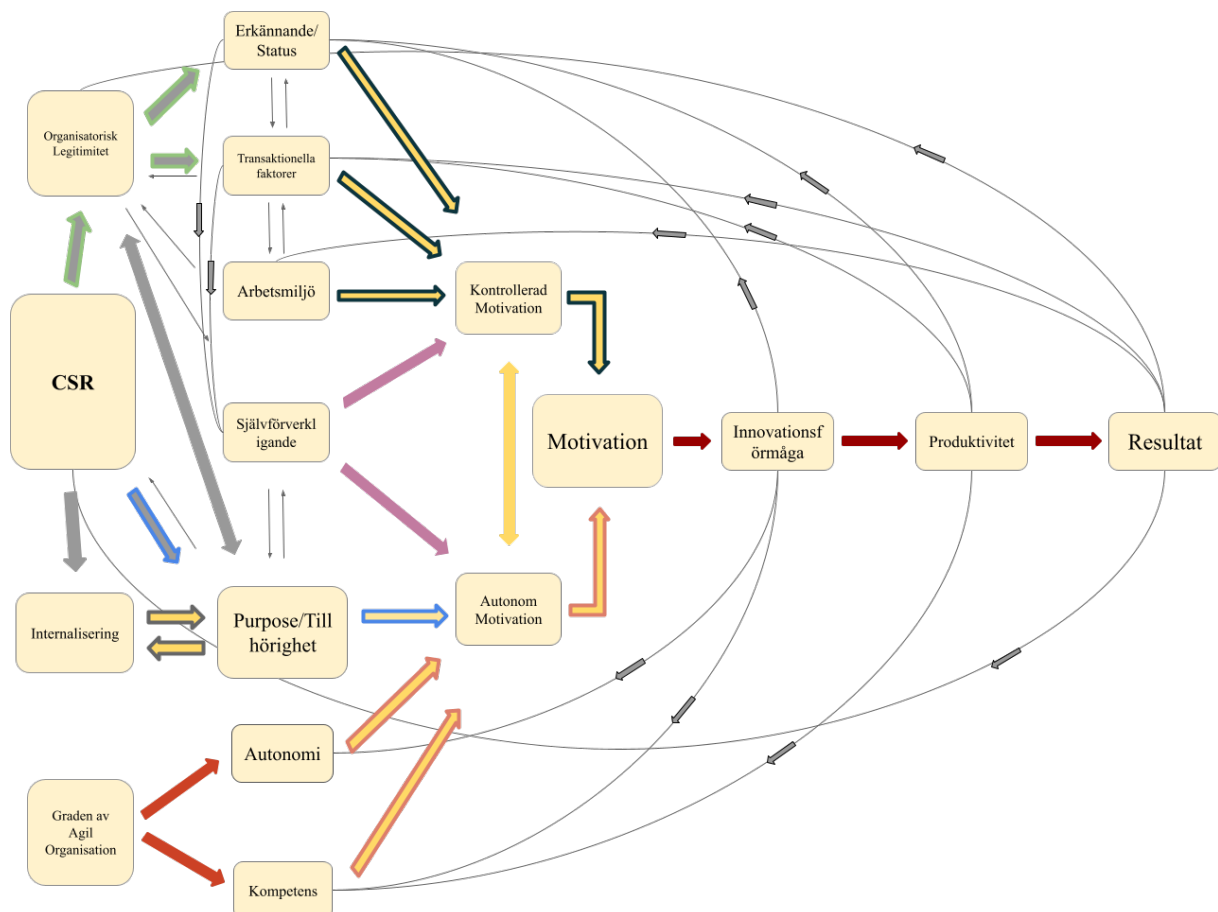
Bidraget från Malik et al. (2021) är för den aktuella studien beroende av kontexten. Då studien undersöker hur anställdas motivation kan påverkas av likheter och skillnader mellan deras och företagets värderingar, och gör detta i en agil kontext, kan resultaten av studien från Malik et



al. dels styrka delar av Kunz och Pinks resonemang och slutsatser, samt öka relevansen av den aktuella studien och motivera ett fokus på den komponent av inre motivation som av Kunz och Pink benämns tillhörighet respektive syfte. Detta eftersom Malik et al. (2021) finner stöd för att den agila organisationen ökar innovationsförmågan genom psykologisk egenmakt grundat i faktorer som ligger nära autonomi och kompetens, men inte vidare undersöker begreppen tillhörighet eller syfte.

## 2.5 Kontextualisering av teorigenomgång medels system-mappning

För att koppla ihop teorierna på ett tydligt sätt har vi valt att beskriva vår tolkning genom en systemteoretisk mappning. Mappningen har skett utifrån teorikapitlets olika delar och visar på vår förståelse kring dess funktion, inom ramen för anställdas motivation, med utgångspunkt i den agila organisationsformen. Figur 3 nedan tydliggör här identifierade kopplingar, vilka styrks av teorikapitlet, kontextuella kopplingar vilka inte styrks av teorikapitlet, samt kopplingar vilka är centrala för vår frågeställning men som inte kunnat besvaras medels befintlig teori. Modellen är avgränsad till att endast behandla de kopplingar som identifierats som relevanta för frågeställningen och kontexten.



Figur 3. System-mappning av teorikapitlet. I de fall då flera beskrivna studier eller teorier styrker samma koppling är pilarna i modellen flerfärgade. I de fall en koppling är enfärgad betyder detta att den endast styrks av en studie eller teori. Tjocka pilar är kopplingar vilka är relevanta för frågeställningen medan tunna pilar är antaganden vilka inte är relevanta men skapar kontext för modellen. Egen figur.

### Grön: Institutionell teori (Meyer & Rowan, 1977)

Meyer & Rowans (1977) teori kan användas för att förklara den breda implementeringen av Corporate Social Responsibility, vilket idag kan ses som en institutionaliserad norm vilken företag behöver förhålla sig till för att anses legitima. Enligt Brammer et al. (2012) är CSR idag inte bara ett verktyg för företag att öka sin vinst, utan även en kontaktyta med det bredare samhället där företaget kan kommunicera sina värderingar. Centralt för vårt resonemang är att CSR-normen enligt Brammer et al. (2012) har internaliserats i samhället till den nivå att den inte längre är självklart underställd aktieägares ekonomiska intresse. Givet denna iakttagelse blir den institutionella teorin relevant för den aktuella studiens förmåga att förklara den ökade motivationen från CSR, som Kunz (2020) studie kunde visa. Frågan är då ifall CSR skapar högre motivation genom påverkan på exogena motivationsfaktorer från företagets isomorfism, till en institutionaliserad förväntan, eller genom intern motivation från tillhörighetsfaktorn i SDT modellen, vilken bygger på att den anställde delar företagets etiska och normativa ställningstaganden.

Vi ser kopplingen mellan legitimitet och transaktionella faktorer som att en legitim organisation ej behöver kompensera för den lägre status ett sådant jobb medför. På samma sätt påverkar en hög organisatorisk legitimitet en individs erkännande, då personen vilken identifieras med ett en sådant företag sannolikt också åtnjuter en högre grad av personligt erkännande. Vi ser här att teorin har potential att förklara den effekt den anställdes omgivningens kan få för en anställds motivation, inom en legitim organisation, vilket kan exemplifieras genom paralleller till jobb som trots sin låga transaktionella ersättning anses eftertraktade, till exempel Polis och somliga Militära yrken. Vi kommer tolka den institutionella aspekten, inom ramen för fallstudien, som uttryck för ökad motivation från en uppfattning av hur omgivningen ser på företaget, och/eller den enskilde anställde, som ett resultat av isomorfism, i relation till CSR.

### Gul: Självbestämmandeteori (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2000)

SDT, med dess kontinuum för extern motivation och grundläggande psykologiska behov i form av tillhörighet, kompetens och autonomi, blir för den aktuella studien central. Detta då vi använder teorin för att sammanlänka andra studier och teorier. SDT inbegriper alltså i flera fall övriga koncept enligt vår systemteoretiska tolkning. Detta belyses i Figur 3 ovan, där SDT:s gula pilar har ett stort omfång och delar flera andra koncepts färger.

### Cyan: Hygienfaktorer (Herzberg, 1987)

Enligt Herzbergs (1987) teori ligger transaktionella och arbetsmiljöfrågor som hygienfaktorer, vilka inom ramen för den aktuella studiens omfattning av kunskapsintensiva organisationer, främst undanröjer missnöje. Även om Herzbergs (1987) modell är omodern så förklarar den väl de aspekter som inom SDT har påverkan på kontrollerade former av motivation, vilka även då de ligger utanför vår direkta frågeställning krävs för att skapa en holistisk bild av motivation som kunskapsområde.

### Magenta: Behovstrappa (Maslow, 1943)

Inom ramen för den aktuella studien kommer Maslows (1943) sista steg på behovstrappan behandlas då koppling förklarar personliga målsättningar som möjliggörs av arbete, men som

inte nödvändigtvis ligger inom ramen för yrkesrollen och som kan ha en påverkan på både den kontrollerade och autonoma motivationen, beroende på ifall den personliga målsättningen är av extern eller intern art. Påverkan på båda SDT:s huvudkategorier gör begreppet intressant för den aktuella studien. Trots att modellen är relativt sett dåligt underbyggd anser vi att den för den aktuella studien har ett värde då aspekten fångar in just kopplingen mellan privata målsättningar och motivation.

Blå: Kunz (2020)

Kunz (2020) kunde med sin kvalitativa studie visa på ett samband mellan CSR-engagemang och positiva effekter på anställdas autonoma motivation. Författaren resonerar kring studiens resultat genom att föreslå att detta sker via SDT:s tillhörighetfaktor. För den aktuella studien styrker detta relevansen för vår frågeställning kring CSR:s effekter på den autonoma motivationen, samtidigt som studien lämnar tydliga luckor i förståelsen för dess kopplingar vilket ligger till grund för vår frågeställning.

Röd: Malik et al. (2021)

Malik et al. (2021) kunde med sin kvantitativa studie visa på en koppling mellan motivation och innovationsförmåga inom agila organisationer. Författarna hävdar att faktorer liknande de SDT beskriver som autonomi och kompetens var de största förklaringsvariablerna till organisationsformens förmåga att generera innovation. Enligt författaren är inte organisationsformen relevant för förmågan till tillhörighet, vilket enligt SDT är den tredje förklaringsfaktorn till autonom motivation. Resultaten ökar således relevansen för den aktuella studiens frågeställning då den tredje faktorn i SDT benämnd tillhörighet i så fall blir den enda icke organisatoriska faktorn att arbeta med för agila organisationer som önskar öka sin innovationsförmåga genom autonom motivation, vilket enligt Pink (2009) är den formen av motivation som påverkar kunskapsintensiva processer positivt.

Grå: Ej styrkta kopplingar

Under vår teorigenomgång har vi identifierat ett antal obesvarade kopplingar som för den aktuella studien är centrala, varför de kommer behandlas särskilt under fortsättningen av denna studie. Dessa representeras av tjocka pilar i grått, antingen som enhetlig färg, då teorin inte har kunnat visa på ett tydligt samband, eller tvåfärgade pilar med grått, då dessa stöds delvis av teorin, men där det fortfarande föreligger oklarheter i hur kopplingen relaterar till de respektive teorierna.

## 3. Metod

### 3.1 Vetenskapligt förhållningssätt och forskningsstrategi

Inom vår studie har vi inspirerats av det hermeneutiska förhållningssättet. Vi finner detta lämpligt då vi inom ramen för en kandidatuppsats har valt att angripa ett komplext problem bestående av flera psykologiska aspekter – där vi främst är intresserade av anställdas uppfattningar kring upplevda och hypotetiska villkor kopplade till företags samhällsansvar. Komplexiteten i området betyder att vi inte kan förvänta oss att beskriva en kausalitet oavsett

val av studiemetodik. Här förespråkar i stället den hermeneutiska filosofin att forskningen bygger på en kombination av tidigare kunskap, aktuell teori och empiri, varför studien trots områdets komplexitet ges förutsättningar att presentera relevanta iakttagelser. Dessa kan sedan användas som grund för praktiska förbättringar eller för vidare forskning.

Det hermeneutiska förhållningssättet kan enligt Patel och Davidsson (2011) ses som den raka motsatsen till det positivistiska. Valet av förhållningssätt bygger trots detta inte på någon uppfattning om att positivistiska metoder är mindre viktiga, utan framför allt på relationen mellan studiens omfattning och områdets komplexitet. Detta resonemang är också anledningen till att den aktuella studien använder sig av flera kvantitativa studier som grund för sin frågeställning. Vårt förhållningssätt förklaras då bäst genom det systemteoretiska ramverket som menar att alla teorier som bidrar till en bättre förståelse för helheten är av värde. Detta ligger väl i linje med det hermeneutiska förhållningssättet som också värderar helhetsbilden högt.

För studien inspireras vi också av den abduktiva ansatsen och dess relationen mellan teori och empiri. I enlighet med Patel och Davidsson (2011) betyder detta att vi initialt arbetar induktivt med teorin för att sedan arbeta deduktivt med primärdatainsamlingen. Detta ger oss möjligheten att utveckla en teori enligt vår förståelse av problemet, för att sedan testa denna inom en verklig organisation. Därmed ges möjligheten att skapa en initial förståelse för den specifika frågeställning vi avser studera, samt använda oss av de teoretiska undersökningsverktyg vi anser relevanta för vår primärdatainhämtning.

I linje med det hermeneutiska förhållningssättet använder vi oss också av en kvalitativ forskningsstrategi. Vi har under vår primärdatainsamling använt intervjuer och följt en intervjuguide med öppna frågor, och uppmuntrat fria resonemang. Vi har således arbetat kvalitativt med en semistrukturerad intervjuprocess (Patel & Davidsson, 2011). Valet av kvalitativ insamling har styrkor och svagheter i det att tidsåtgången begränsar urvalets storlek, för att rymmas inom studiens omfång, samtidigt som det lämpar sig väl för att fånga upp de resonemang som krävs för att skapa förståelse för intervjupersonernas uppfattning i relation till den aktuella teorin. Samtidigt blir analysen av intervjuerna tidskrävande då tolkningsmomentet måste göras noggrant för att inte missa värdefull information i överföringen mellan intervjupersonens resonemang och efterföljande analys.

## 3.2 Datainsamling

### 3.2.1 Val av intervjupersoner

Givet studiens syfte att undersöka hur anställdas motivation påverkas av CSR och hur detta i sin tur påverkar CSR:s potential som styrmedel, medges i grunden en stor frihet gällande valet av intervjupersoner. Emellertid har avgränsningar gjorts i linje med den tidigare forskning som finns på området. I synnerhet görs detta gällande för den studie som Malik et al. (2021) genomförde, vars resultat pekar på vikten av anställdas motivation för agila organisationers innovationsförmåga. Därmed har en avgränsning gjorts mot en sådan organisation i den aktuella studien. Ytterligare ett kriterium som ställts på valet av organisation, eller snarare avdelningen inom den – det Lind (2019) benämner empirisk kontext, är att den ska vara kunskapsintensiv. Detta mot bakgrund av självbestämmandeteorins beskrivning av autonom motivation som

bidragande faktor till ökad kreativitet. Ett tredje kriterium som ställts är att organisationen utåt kommunicerar ett engagemang för CSR, något som motiveras av att intervjuare och intervjuperson då kan förhålla sig till detta vid intervjun. Utöver de kriterier som rör organisationens art har även intervjupersoner valts som arbetar inom kunskapsintensiva områden samt varit anställda längre än ett år, något som relateras till kriteriet om kommunicerat CSR-engagemang. Vid urvalet gjordes bedömningen att den som varit anställd under mer än ett år hunnit etablerat sig inom organisationens sociala miljö och har haft möjlighet att i någon mån sätta sig in i frågor som studien berör. Att de avgränsningar som görs gällande val av intervjupersoner och företag sker på basis av tidigare studier och teorier gör att det kan anses vara ett teoretiskt grundat val av empiriska kontexter, och att valet av intervjupersoner sker utifrån ett lämplighetsurval (Lind, 2019).

Givet den begränsade tidsramen för studien kan valet av intervjupersoner också beskrivas som ett bekvämlighetsurval. Detta då vi genom en befintlig kontakt på Volvo Cars fick åtkomst till intervjupersoner via en kontaktperson i chefsposition. Detta begränsade visserligen vår insyn i urvalsprocessen. Då den utfördes av kontaktpersonen så vet vi inte med säkerhet att personerna upplevde intervjuerna som helt frivilliga, eller om dessa sågs som en arbetsuppgift. Då arbetsgivaren tillät oss att genomföra intervjuerna under respondenternas arbetstid finns det en risk att uppfattningarna skilt sig åt mellan olika intervjupersoner med hänseende på eventuell förväntan på deltagande från företagets sida. Urvalsprocessen ska emellertid ha skett på frivillig basis och vi har samtidigt varit mycket tydliga med att ingen information kommer gå att koppla till enskild person, eller avdelning på Volvo Cars, varför vår uppfattning är att insamlad data likväl är tillförlitlig. Urvalsprocessen resulterade i intresseanmälan att delta i studien från 19 anställda, varav 15 personer sedermera intervjuades. Övriga fyra nekade deltagande genom att inte boka intervjutillfälle. Vi upplevde en viss empirisk mättnad efter det att åtta intervjuer hade genomförts, varför vår uppfattning är att vår primärdatainsamling varit tillräckligt utförlig.

Flera intervjupersoner uttryckte mot slutet av intervjuerna sin uppskattning för formatet. Samtidigt har det framkommit att intervjupersonerna under det senaste året har deltagit i flera interna studier vars avsikt varit att utvärdera organisationen. För att motverka uppfattningen att vår vetenskapliga studie ses som en del av detta utvärderingsarbete har vi därmed valt att tydligt påpeka att detta inte är en intern utvärdering. Dock finns det en risk att anställdas inställningen till undersökningar generellt har påverkat intervjupersonerna, vilket då kan ha haft en effekt på datainsamlingen. Vår uppfattning är trots detta att den positiva inställningen till intervjuprocessen vittnar om en medvetenhet om att studien utförts av en extern och oberoende part med ett vetenskapligt förhållningssätt.

### 3.2.2 Utformning av intervjuguide

Inom studien har pilotintervjuer genomförts för att testa utkast av en intervjuguide. Valet av intervjuperson för dessa skedde enligt samma kriterier som för övriga intervjupersoner och målsättningen med den initiala intervjuguiden var att formulera frågor som på ett effektivt sätt lyckades ringa in de för studien intressanta frågorna kopplat till motivation och CSR. Initialt gjordes detta genom att presentera korta case, vilka avsåg frammana resonemang kring intervjupersonens inställning till olika hypotetiska CSR-engagemang.

Det första utkastet av intervjuguiden visades genererade för långa intervjuer, sett mot de hårda styrningar primärdatainsamlingen hade att förhålla sig till. Samtidigt resulterade intervjupersonens tolkning av case-frågorna i resonemang med låg relevans för studiens frågeställningar. Detta åtgärdades i den nya iterationen av intervjuguiden genom en omarbetning av case-frågorna kopplat till relationen mellan den institutionella delen och tillhörighetsdelen. De nya frågorna utformades på ett sätt som sökte begränsa antalet möjliga tolkningar utan att begränsa möjligheten till fria resonemang. Den reviderade intervjuguiden testades sedan mot samma pilotintervjuperson en andra gång med förbättrat resultat. Under den efterkommande diskussionen framkom det att pilotintervjupersonen ansåg sig ha fått en bättre förståelse för frågeställningen under pilotintervju två, vilket också visade sig genom att resonemangen tydligare höll sig till de för studien relevanta ämnena.

Den slutgiltiga intervjuguiden återfinns i Bilaga 1. Utformningen av denna ligger i linje med den beskrivning av intervjuer som Patel och Davidsson (2011) ger. Detta innebär att vi inleder och avslutar med neutrala frågor. De två första frågorna behandlar intervjupersonens bakgrund och roll i organisationen och följs av ytterligare två frågor rörande dennes inställning till sin roll och sina framtidsutsikter och karriärmöjligheter. Fråga fem och sex övergår sedan för att behandla de övergripande motivationsaspekterna som sammanställts i teorikapitlet och som lättast kan läsas i motivationsfaktorssegmentet i systemteori-mappningen. Frågorna sju till tretton behandlar sedan grundläggande uppfattning och inställning till CSR, där intervjupersonen leds in i den för studien relevanta kontexten, för att sedan avslutas med de centrala frågeställningarna i fråga fjorton till sjutton i vilka intervjupersonen får ta ställning till den institutionella aspekten i relation till SDT:s tillhörighetsaspekt. När alla frågor i respektive intervju var avhandlade gavs utrymme för intervjupersonen att ställa frågor till oss, vi erbjöd också en lättare genomgång av den teoretiska bakgrunden till studien innan vi ställde de avslutande formella frågorna rörande anställningstid och födelseår. Dessa typer av frågor ämnade främst att skapa en uppfattning om personen, och skapar kontext för intervjuens kärnfrågor samt skapa ytterligare förståelse för intervjupersonens uppfattning i ämnen som inte fångats upp i intervjuguiden.

### 3.2.3 Genomförande

Inledningsvis skickades ett mejl till Volvo Cars med en presentation av studiens initiala bakgrund och frågeställningar. Då intresse fanns hos företaget att delta i studien fick vi sedermera möjlighet att förankra studien internt genom en kontaktperson. När väl denna process var genomförd utförde vi en inledande intervju med kontaktpersonen där praktiska frågor kring urvalet diskuterades. Under en period av två veckor kontaktade sedan vår kontaktperson på företaget de aktuella underavdelningarna, vilka passade in i våra kriterier, varpå en lista med 19 frivilliga intervjupersoner sammanställdes och delgavs oss. Till dessa skickades sedan ett email där vi återigen presenterade bakgrund, frågeställning och syfte tillsammans med det etiska förhållningssättet Vetenskapsrådet förespråkar. I mejlet beskrev vi även de praktiska delarna av intervjuprocessen där vi presenterade Zoom, länkade till programvara och Googles mötesbokare, med vilken intervjupersonerna själva fick gå in och välja intervjutid.

Givet de rådande förhållandena under studien (Covid-19) genomfördes samtliga intervjuer via Zoom. Vid varje intervju deltog båda studenterna med kamera på för att skapa större förtroende.

Samtliga intervjuer påbörjades genom att informera om de forskningsetiska principer vi förhåller oss till, med fokus på konfidentialitet och frivillighet, för att sedan återge syftet med studien. Därpå efterfrågades intervjupersonens medgivande till att låta oss spela in intervjun, vilket samtliga godkände. Intervjuguiden följdes i den mån frågorna inte redan besvarats genom intervjupersonens resonemang kring tidigare frågor för att i flera fall avslutas med en tydligare genomgång av den teoretiska grund på vilken studien genomförts. Genomgången av teoretisk bakgrund till studien föranledde i flera fall intressanta diskussioner kring den underliggande problematiken, i de fall intervjupersonen ansåg sig ha tid att disponera, vilket skapade kontext och gav oss värdefulla insikter som kunde kopplas till vår frågeställning.

### 3.2.4 Begrepp

Under intervjuprocessen har vi för att uttrycka oss pedagogiskt valt att använda svenska begrepp. *Syfte* som begrepp är en engelsk översättning från *purpose* vilket används av Daniel Pink (2009), författaren använder sedan SDT som grund för sina resonemang, vilket även Kunz gör. Då vi har använt Daniel Pinks (2009) resonemang i inledningen och då vi övergripande förklarat studiens syfte har vi således valt att använda termen *syfte* i stället för *tillhörighet* vilket även är en term inom SDT. För den aktuella studien är det då *syfte* används begreppet *tillhörighet* som avses, ifall inget annat anges explicit.

Vi har även övergripande valt att även använda Herzbergs (1987) hygienfaktorer och motivatorer i förklaringar kring SDT-terminologin, i de fall detta upplevs mer pedagogisk för intervjupersoner och läsare. Vi har samtidigt varit noggranna med att särskilja begreppen i teorigenomgång och analys, varför detta inte utgör en svaghet i resultatet. Därav har vi också valt att byta ut begreppet *erkännande* mot *status*, i de fall detta ökar förståelsen för innebörden i texten för personer som ej läst in sig i SDT.

### 3.2.5 Forskningsetiska hänsynstaganden

I studien har hänsyn tagits till de forskningsetiska frågor som Patel och Davidson (2011) lyfter som särskilt betydelsefulla i samhällsvetenskaplig forskning. Dessa benämns ofta som informations-, samtyckes-, konfidentialitets- och nyttjandekravet, eller Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, och rör frågor om frivillighet, integritet, konfidentialitet och anonymitet. I praktiken har detta kommit till uttryck i att intervjupersonerna innan intervjuerna bland annat informerats om studiens syfte, att de när som helst under intervjun kan avbryta sitt deltagande och att de anonymiseras, vilket beskrivits ovan under avsnittet genomförande. Därtill behandlades all insamlad data konfidentiellt då intervjuerna spelades in via Zooms inspelningsfunktion och sedan lagrades av respektive student fram tills dess att transkribering och analys av intervjuerna genomförts. Ingen tredje part har således haft åtkomst till intervjumaterialet. I samråd med en representant för Volvo Cars som tagit del av intervjuguiden togs också beslut om att vi kunde använda oss av företagets namn i studien. Detta då bedömningen gjordes att studien inte behandlar känslig information rörande företaget.

Vi har även sett behovet av att begränsa vår analys till att inte beskriva ålder, utbildningsnivå, yrkesroll eller andra faktorer som för kollegor på företaget kan användas för att identifiera enskilda intervjupersoner. Då urvalet av intervjupersoner har varit relativt sett litet och avgränsat till FoU har detta behövts göras stringent. Det blir då en nödvändig svaghet i det

vetenskapliga formatet, vilket begränsar våra möjligheter att presentera slutsatser kring de samband och teman vi identifierat baserat på dessa faktorer. Det är trots detta vår uppfattning att begränsningen inte förhindrar oss från att nå en god måluppfyllnad i vår förmåga att besvara den aktuella studiens frågeställningar. Av samma anledning har vi i resultatdelen valt att randomisera numreringen så att denna inte korrelerar med ordningen i vilken intervjupersonerna intervjuades. Att vi väljer att numrera intervjupersonerna i resultat och analys beror på att läsaren lättare ska kunna skilja dem åt.

### 3.3 Analysmetod

För att analysera intervjumaterialet på ett effektivt och korrekt sätt har vi valt att använda oss av tre separata steg i vår databehandling och analys. Primärdatainsamlingen har följts av en genomlysning av materialet, varefter ljudupptagningsfilerna har behandlats med Words automatiska transkriberingsfunktion. Transkriberad text och ljudupptagningar har sedan i första steget legat till grund för en initial tematisering medels en SDT-baserad Excelmatris (se Bilaga 2). Tematiseringen har sedan använts för att sammanställa drygt 300 för den aktuella studien relevanta resonemang, efter teoretisk tillhörighet och intervjuperson. Resonemangen har i nästa steg sammanställts i ett separat dokument, varpå de mest representativa och relevanta resonemangen för studien har valts ut för att inkluderas i resultat- och analyskapitel. Intervjumaterialet har sedan analyserats i enlighet med teorienomgången, med grund i både transkriberat material och resultat från Excelmatris, enligt vad som finns representerat i resultat- och analyskapitlet.

#### 3.3.1 Excelmatris

Med hjälp av vår system-mappning har vi utformat en Excelmatris i vilken SDT (Gagné & Deci, 2005), den Institutionella teorin (Meyer och Rowan, 1977), och motivationsfaktorer Herzberg (1987), Maslow (1943) har behandlats och kategoriserats i enlighet med intervjuguiden. SDT:s motivationskontinuum med dess sex kategorier (från amotivation till intrinsikal motivation) har brutits upp i 13 underkategorier (se Bilaga 2) som sedan använts för att tolka primärdata med hänseende på CSR:s effekt på motivation. Resonemangen har därefter betygsatts i enlighet med hur väl de överensstämmer med teorin, och viktats enligt SDT:s relative autonomy score. Därutöver har intervjuerna tolkats i relation till den förståelse teorienomgången gett av den institutionella aspekten, som sedan sammanställts. Detta har då möjliggjort en tematisering av intervjupersonernas resonemang i relation till den övergripande teorin som framförts i system-mappningen. Sammanställningen är begränsad i dataunderlagets omfattning varför dess syfte har varit att tematisera och utvärdera möjliga samband. Med hjälp av dessa samband har vi sedan gått tillbaka till transkriberat material och ljudupptagningar för att analysera återkommande teman i intervjupersonernas resonemang.

Tillvägagångssättet med en matris i Excel har både styrkor och svagheter i att det på ett effektivt sätt kan tydliggöra genomgående teman. Svagheten består i att informationen måste tolkas innan den kan införas i matrisen, vilket begränsar sambandens tillförlitlighet till vår tolkningsförmåga. Detta har inneburit att vi avhållit oss från att dra slutsatser från matrissammanställningen, utan att först gå tillbaka till primärdatat. Vi har således valt att först skapa oss en övergripande förståelse för intervjuerna genom att lyssna igenom



ljudupptagningar, varpå vi metodiskt lyssnat igenom varje resonemang och tolkat dessa utefter vår teorisanmanställning i Excelmatrisen, varefter vi sammanställt denna data för att identifiera samband kopplade till relevant teori, för att åter gå tillbaka till det transkriberade materialet och ljudupptagningar för att konfirmera identifierade teman. Ytterligare en svaghet i förfarandet är att det extra ledet som krävs för upprättandet av matrisen innebär ytterligare ett tillfälle där konfirmeringsbias kan påverka resultatet, vilken då kan få en effekt på den slutliga analysen. Vi anser dock att fördelarna med att effektivt kunna sammanställa intervjupersonernas resonemang i relation till den omfattande teorin, för att finna samband och teman, överväger riskerna då vi har haft en god medvetenhet om problematiken.

### 3.3.2 Sammanställning av data

Kombinationen av matris och primärdata har således stått till grund för vår slutliga sammanställning i flera led. Vid analysen har vi sedan använt oss av den förståelse för de olika koncepten som presenterats i teorigenomgången, varför vi i uppsatsens analyskapitel främst refererar till teorigenomgången genom att klargöra vilka teorier som används. Vi ser att detta skapar ökad tydlighet då en analys i grunden bygger på förståelsen för de olika koncepten, vilka för den aktuella studien baseras på flera olika teoretiska källor, och tidigare studier.

Analysen av data bygger således på teoridelens system-mappning och kommer i första stadiet använda sig av teorigenomgångens motivationsfaktorer för att behandla storleken av *syftets* del i den upplevda totala motivationen hos anställda. Resultatet av denna analys söker skapa relevans för studiens frågeställningar, vilka till stora delar försöker besvara hur CSR påverkar just *syftet*. Resultatet av syftets storlek är således en viktig del i fallstudien för att kunna säga något om CSR:s totala effekt på motivation.

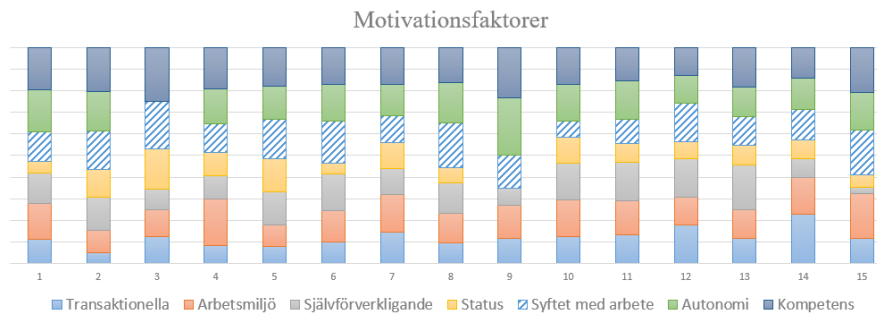
CSR:s effekt på total motivation undersöks sedan medels legitimitetsaspekten och tillhörighetsaspekten separat. Det institutionella spåret söker förstå kopplingen mellan CSR, organisatorisk legitimitet, Herzbergs (1987) hygienfaktorer, syfte och motivation. SDT-spåret försöker i stället förstå kopplingen mellan CSR, internalisering, syfte och motivation.

## 4. Resultat och analys

### 4.1 Relationen mellan motivationsfaktorer

För att skapa en övergripande bild av hur anställda ser på kopplingarna mellan motivation och studiens motivationsfaktorer, tillika skapa en bild av hur de olika begreppen tolkas av de anställda, i relation till teorigenomgången, har varje intervju inletts med att intervjupersonen fått resonera kring respektive faktors koppling till personlig motivation. Faktorerna har först lästs upp och förklarats enligt den inledande texten i varje nedanstående faktors genomgång för att sedan be intervjupersonen resonera kring respektive faktors påverkan på den personliga motivationen. Intervjupersonen har inte ombetts prioritera mellan de olika faktorerna utan har efter genomgången fått beskriva hur viktig respektive faktor är för hen. Detta då det för studien är relationerna mellan faktorerna som är intressanta, tillika eventuella kopplingar i enlighet med system-mappningen. Målsättningen har således inte varit att skapa en uppfattning av intervjupersonens motivationsnivå, utan i stället att validera utformningen av studiens

frågeställning genom att skapa en baslinje mot vilken vi kan förstå storleken av syfte i relation till andra faktorer som skapar motivation hos intervjupersonerna. Baslinjen (se Figur 4) kan sedan användas för att förstå CSR:s effekt på motivation som helhet.



Figur 4. Motivationsfaktorernas relativa storlek gentemot varandra, enligt intervjupersonerna. Egen figur.

*Transaktionella faktorer* har beskrivits under intervjuerna som förmågan att motiveras från ekonomisk ersättning eller andra förmåner. Hos 11 av 15 intervjupersoner har transaktionella faktorer uppfattats av som mindre viktigt, relativt andra motivationsfaktorer. Resterande har uppfattat ersättningen med koppling till antingen status eller resonerat kring vikten av ekonomisk ersättning som hygienfaktor. Båda dessa samband har i system-mappingen märkts ut som potentiella kopplingar. Samtidigt har flera uttryckt önskan att ersättning sker i nivå med vad som anses vara skäligt.

*Arbetsmiljö* har beskrivits under intervjuerna som fysisk, psykisk och social arbetsmiljö. Av de faktorer som enligt SDT främst påverkar kontrollerad motivation, är arbetsmiljöfaktorn den som uppfattats viktigast, där merparten av intervjupersonerna pekat på vikten av att vara en del av en fungerande gruppdynamik. I intervjupersonernas resonemang kring faktorn ses emellertid kopplingar till faktorerna erkännande/status och kompetens. Kopplingen till erkännande tycks kunna härledas till anställdas förmåga att se sig själva som en accepterad del av gruppen, vilket också är kopplat till uppfattningen om sin egen kompetens. Denna koppling har inte tagits upp som en direkt potentiell koppling i system-mappingen utan går först genom faktorn självförverkligande.

*Självförverkligande* har beskrivits under intervjuerna som förmågan att motiveras från personliga målsättningar, vilka möjliggörs inom ramen för yrkesrollen, men som inte begränsas till den. Vi såg initialt att faktorn hade potential att påverka både autonom och kontrollerad motivation, då målsättningarna kan vara, men inte behöver vara, beroende av yttre stimulans från företaget. Sammantaget kan faktorn beskrivas som ett upptag för intervjupersonens egna reflektioner kring vad som motiverar dem. Intervjupersoner har i 14 av 15 fall kopplat frågan direkt till yrkesmässiga målsättningar och resonemangen har företrädesvis behandlat status, kompetens och autonomi, vilka behandlas separat. Kopplingen mellan självförverkligande och status har tagits upp i teorigenomgångens system-mapping som en potentiell koppling, medan kopplingen mellan självförverkligande, kompetens och autonomi inte har det. Samtidigt förde en intervjuperson ett resonemang kring yrkesutövningens roll för att tillfredsställa personliga målsättningar kopplat till högre levnadsstandard, vilket då kan ses som en samband till den transaktionella faktorn, vilket har tagits upp i system-mappingen som en potentiell koppling.

*Erkännande/Status* har beskrivits under intervjuerna som förmågan att motiveras från hur andra ser på personen inom ramen för yrkesrollen. Av de sju faktorer som identifierades i teorigenomgången är denna den som av intervjupersonerna upplevdes minst viktig. Samtidigt har vi noterat att flera intervjupersoner kommit in på den aktuella faktorn inom ramen för sociala arbetsmiljön, där vikten av att vara en accepterad del av gruppen uttrycks. Två av intervjupersonerna har även framfört resonemang som kopplar an till erkännande/status då de resonerat kring vikten av att få en ersättning som motsvarar prestation, vilket är ett potentiellt samband som beskrivs i system-mappningen.

*Purpose/Syfte* har beskrivits under intervjuerna som förmågan att motiveras från ett högre syfte, inom ramen för yrkesrollen. Faktorn har upplevts som en de viktigare faktorerna, efter kompetens i arbetet. Alla, undantaget två intervjupersoner, har uppfattat den som viktig eller mycket viktig. Resonemangen sträcker sig från tydligt institutionella, till tydligt personligt etiska ställningstaganden. Flera av de anställda har resonerat kring syfte inom ramen för den aktuella arbetsplatsen, där detta setts som att bidra till organisationen eller de effekter de ser i sitt arbete för kunder. Syftet har också setts som företagets del i ett större sammanhang än det direkt affärsmässiga med kopplingar till sustainability och säkerhet. Av de två intervjupersonerna som uttryckte ett lågt intresse för syftet resonerade en kring det enskilda bidraget till färdigställandet av ett fordon, vilket även om det får anses som ett fullt legitimt syfte inom en organisation som tillverkar fordon, inte är den typ av högre syfte som är relevant för den aktuella studien.

*Autonomi* har beskrivits under intervjuerna som förmågan att utföra arbetsuppgifter på det sätt som för dem upplevs vara det mest fördelaktiga, där “väldigt uppstyrd process” använts som motsatsord för att förtydliga innebörden. Motivationsfaktorn är den som upplevts näst viktigast av de sju behandlade faktorerna. Flera av intervjupersonerna har här uttryckt betydelsen av möjligheten att utforma sina egna arbetsprocesser inom ramen för team-arbete. Samtidigt har flera även påpekat risker med för lite processer då detta kan leda till ökad stress. Sammantaget ses rätt balans av autonomi som viktigt, men det verkar inte uppfattas finnas en korrelation mellan mängden autonomi och dess positiva inverkan på motivation. Samtidigt har några intervjupersoner påpekat att de känner en mycket hög kompetens inom ett visst område varför de samtidigt förväntar sig att tillåtas en hög autonomi, vilket då kan kopplas till faktorerna erkännande och kompetens. Personer som uttryckt en allmän nöjdhet med sin arbetsituation har också uttryckt att omorganisationen till en agil organisation har skapat ökad nivå av faktorn autonomi, vilket också ligger i linje med resultatet från Malik et al. (2021).

*Kompetens* har beskrivits under intervjuerna som vikten av att arbetsuppgifterna upplevs befinna sig inom rätt spektrum mellan mycket utmanande och väldigt enkelt. Faktorn är den som genomgående har setts som viktigast för motivation av intervjupersonerna. Samtidigt har resonemangen kring faktorn en väldigt bred spännvidd, med relativt jämn fördelning över hela spektrumet. Vissa intervjupersoner resonerar kring begreppet i termer som kan förstås som en relativt låg preferens för utmaning, men att de då vill känna uppskattning för sin kompetens. På andra sidan av spektrumet finns resonemang kring vikten av kontinuerligt kaos för att arbetsuppgifterna ska upplevas motiverande. En viss övervikt finns mot det senare resonemanget, där många också uttrycker vikten av nya utmaningar vid upplevd kompetensmättnad. Flera intervjupersoner har även kopplat faktorn till team-arbete där

arbetsuppgifter kan fördelas efter både kompetens och preferens. Detta kan ses som en koppling till flera av de resonemang som förts kring autonomifaktorn. Även kompetensfaktorn har uppfattats av flera anställda som mer tillfredsställd som följd av omställningen till en agil organisation, vilket också ligger i linje med resultatet från Malik et al. (2021).

## 4.2 Kopplingen mellan CSR och motivation

Då vi för att kunna tolka kopplingarna mellan CSR och motivation, enligt SDT modellens 13 underkategorier, har självbestämmandeteorins motivationskontinuum använts (se Figur 2). Varje resonemang har tolkats och betygsatts i enlighet med hur det stämmer in i respektive kategori, varpå poängen har normerats som en andel av totalpoängen 10. Poängen har sedan viktats enligt SDT-kontinuums 6 underkategorier från -3 till +3. Denna process har genererat en övergripande bild av hur teorin kopplar till primärdatat, vilket sedermera möjliggjort en tematisering av transkriberat material, som sedan ligger till grund för analys. För den institutionella aspekten har i stället resonemang tolkats och betygsatts i samma frågor som SDT-kontinuumet, efter resonemangets tillhörighet till den institutionella förklaringsmodellen, med ett normerat resultat mellan 0 och 10. Resultatet har sedan använts för att identifiera relevanta resonemang i det transkriberade materialet, vilket sedan sammanställts för analys. Sammanställningarna har sedan använts för att i kombination med presentation av identifierade samband, visualisera den samlade analysen av primärdatat, i resultat och analyskapitlets respektive del.

### 4.2.1 Kopplingen mellan CSR, internalisering och motivation

Under intervjuerna har det framkommit flera olika resonemang kring hur CSR påverkar den personliga motivationen i relation till internaliserings aspekten. Intervjuperson 5 uttryckte det som att, “för mig är ärligheten viktigast, att vi faktiskt bidrar till det syftet vi säger, med dom sakerna vi gör, och de KPI vi sätter upp, allt annat är oväsentligt”, när hen resonerar kring skillnaden mellan att företaget upplevdes som hållbart i samhället, mot hur hen uppfattade det personligen. Resonemanget visar på en personlig integrering av målsättningen den anställde ser vikten av personlig övertygelse i att göra rätt, framför hur andra betraktar CSR-åtaganden. Intervjuperson 2 resonerade i stället kring vikten av att hen i sitt bidrag till företaget känner att hen “gör rätt, ur ett större perspektiv”, vilket då uppfattades skapa en mer hållbar motivation, vilket stämmer väl med SDT. Den anställde vidareutvecklade resonemanget med att “det alltid kommer finnas mycket tyckare runt om i världen”, och att det som känns rätt för hen “kommer slå rätt i slutändan, för den egna drivkraften”. Två av varandra oberoende intervjupersoner förde även resonemang kring vikten av att företags produkter inte såldes för ändamål vilka de såg som moraliskt tveksamma.

Flera av intervjupersonerna här varit inne på snarlika resonemang kring svårigheterna att konsolidera sin roll i bilindustrin med en personlig uppfattning kring vikten av sustainability. Två av intervjupersonerna pekade på att det viktigaste är “att man är med och förbättrar, i stället för att fokusera på de kortsiktiga effekterna av arbetet”. Intervjuperson 2 beskrev här vikten av att känna att man gör något bra ur ett större perspektiv, som en del av flera aspekter som påverkar motivationen, där “en dålig lön, om man har bra kollegor och en känsla av att man gör något gott, fortfarande kan göra så att man har jävligt roligt på jobbet”. Ett annat resonemang

som framfördes av intervjuperson 14 var känslan av att “vara med att bidra till bättre sociala levnadsvillkor för andra” genom Volvo Cars satsning på föräldraledighet, vilket gjorde personen “oerhört stolt”. Intervjuperson 10 kopplar vikten av att inom ramen för sin yrkesroll kunna påverka produkterna att bli mer miljömässigt hållbara, vilket enligt hen skapade en känsla av att arbeta för något viktigt. Samtliga resonemang har här kunnat visa på en koppling mellan CSR, internalisering och motivation.

Följande citat kommer från intervjuperson 5 som besvarade hur viktigt det var för hen att företaget bidrog till ett bättre samhälle.

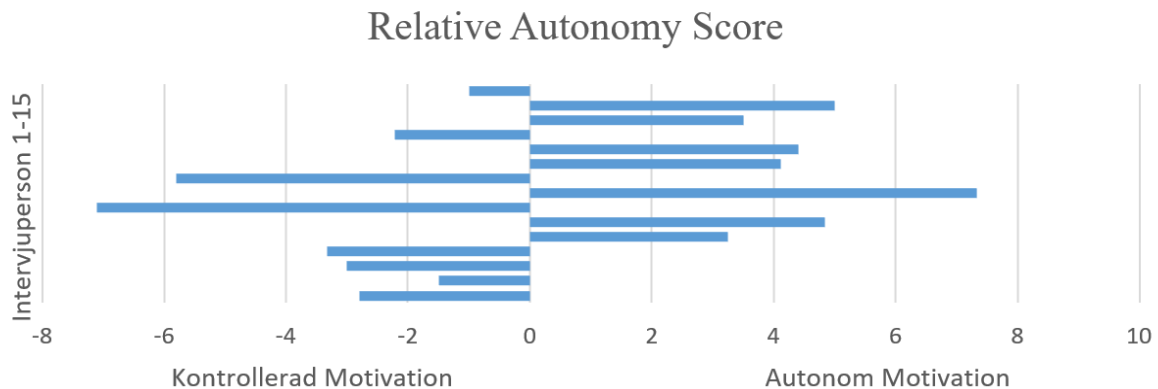
“Det är ju jätteviktigt, för ibland är det också så att man har otroligt stressiga perioder, och man känner att, då är det extra viktigt att känna att man själv och ens företag gör det för ett gott syfte, annars känner man inte riktigt att det är värt att, varför ska man pressa sig själv om det är ett, om syftet inte är gott, på något sätt. Så det är viktigt, det är viktigt att känna att vi försöker att bidra till en säkrare fordonsindustri, att vi inom sustainability jobbar mycket med hela kedjan bakåt, till råmaterialutvinning och arbetsvillkoren för underleverantörer, och försöker säkra både den etiska delen och andra saker genom hela kedjan, så på det sättet tycker jag det är viktigt, och jag tycker att vi som företag har en hög ambition att ha kontroll på att det är bra hela vägen i kedjan.” - Intervjuperson 5

Resonemanget visar på en direkt koppling mellan CSR-målsättningarna, den integrerade målsättningen och motivation. Då personen genom att referera till underleverantörer, vilka inte är kopplade till Volvo Cars externa bild, samtidigt som hen uttrycker dess påverkan på sustainability som skäl för sin förmåga till motivation, vilket enligt SDT kan tolkas som integrerad autonom motivation, vilket kopplas till syfte.

Alla personer som resonerat kring varför CSR är viktigt har tagit upp resonemang som ligger inom ramen för Volvo Cars officiella målsättningar, det som skiljer är främst vilket område som upplevs som viktigast för den egna motivation, något som verkar beroende av vilken del av målsättningen som är mest relevant för den aktuella anställda och den produkt denne är involverad i. Samtidigt kopplar intervjuperson 8 in syn på CSR till den kunskap hen fick under studietiden kring vikten av sustainability ur ett större perspektiv. Ett annat resonemang som förekommit återkommande är kopplade direkt till olika målsättningar såsom nollutsläpp eller vikten av att använda mycket återvunnet material, där en av intervjupersonerna resonerar kring dess effekt på förmågan att känna stolthet inför den färdiga produkten. Intervjuperson 13 kopplar i stället förmågan att finna motivation från CSR till organisationens förmåga till teknisk innovation med fokus på säkerhet då hen resonerar kring implementeringen av trepunktsbältet, då detta skedde genom att Volvo valde att inte patentera lösningen.

Det som är återkommande i merparten av resonemangen kring varför CSR-engagemang är viktigt, är målsättningar som är kopplade till uppmärksammande samhälleliga utmaningar, vilket styrker att det finns en koppling mellan vad samhället anser vara bra och vad de anställda anser vara bra. Det finns samtidigt inte en motsättning här mellan integrering enligt SDT och sambandet mellan samhälleligt normativa målsättningar, då SDT främst behandlar hur väl en

person har internaliserat en målsättning för att betyda något för den egna motivationen, utan behov av extern stimulans.



Figur 5. Relative autonomy score är inom ramen för fallstudien ett mått CSR:s förmåga att bidra till motivation som är oberoende av andra faktorer. Det är inte ett mått på storleken av CSR:s effekt på den totala motivationen. Ordningen i förhållande till intervjuprocessen är randomiserad, men överensstämmer med numrering i löpande text. Egen figur.

Enligt vår sammanställning av autonom motivation som resultat av CSR, enligt SDT:s motivationskontinuum, har 7 personer av 15 en övervikt mot autonom motivation, som ett resultat från CSR (se Figur 5). Något som enligt teorin innebär att motivationen inte upplevs vara lika beroende av yttre stimulans för att upprätthållas. Av dessa uttryckte intervjuperson 2, 5, 8, och 13 kopplingar mellan att själva ha arbetat direkt med frågor rörande CSR, och deras förmåga att motiveras från det, utan att någon fråga explicit behandlade detta. Samtidigt uttryckte intervjuperson 1, 2, 4, 7, 8, 10, 13, och 15 en negativ påverkan på deras förmåga att motiveras från CSR på grund av en oförmåga att påverka resultatet inom ramen för sin yrkesroll. Flera av intervjupersonerna som uttryckt oförmåga att påverka framförde samtidigt resonemang som tydde på att CSR i sig var viktigt för dem personligen. Kopplingen kan ses ur SDT som ett uttryck för amotivation (se Figur 2), genom inkapacitet, det vill säga oförmågan att påverka, vilket enligt teorin har en kraftigt negativ inverkan på förmågan till motivation. Samtidigt svarade ingen av de 15 intervjupersonerna med resonemang som tolkades som att de såg några problem med Volvo Cars CSR-målsättningar, och 13 av 15 ansåg att företagets prioriteringar i valen av CSR-engagemang ansågs tillfredsställande, sett ur deras egen syn på vad som var viktigast att företaget satsade på för dem personligen. Detta kan tolkas som att det inte är målsättningen i sig som har en negativ effekt på intervjupersonernas förmåga att motiveras av CSR, utan främst uppfattningen av att inte, på ett adekvat sätt, kunna bidra till målsättningen.

#### 4.2.2 Kopplingen mellan CSR, organisatorisk legitimitet och motivation

Vid intervjuerna har inga frågor ställts som söker få intervjupersonerna att explicit resonera kring kopplingen mellan exogena legitimitetsaspekter rörande CSR och deras motivation. Detta i likhet med den ovan behandlade kopplingen mellan CSR och internalisering, vilken intervjupersoner i flera fall trots detta explicit uttryckte som motiverande. Utsagor från intervjupersonerna som berör organisatorisk legitimitet har emellertid endast renderat implicita uttryck för kopplingen till motivation, vilket kan tyda på att legitimitetsaspekten endast bidrar till lägre grader av autonom motivation. Något som också var förväntat givet teorigenomgången, vilket kan ses i system-mappningen.

Nästan alla intervjupersoner har i någon mån visat på en medvetenhet kring företagets CSR-engagemang som ett legitimitetsskapande verktyg, där vissa också beskriver CSR-åtaganden som en självklarhet för företagets överlevnad och rykte. När intervjuperson 7 resonerar kring målsättningar rörande CSR menar hen att ”det är viktigt för företaget med, om inte annat ur en PR-synpunkt, skulle det komma fram någonting sådant så är det döden för ryktet för hela företaget.”. En annan, intervjuperson 2, menar att frågor kring miljömässig hållbarhet ”är bara något vi måste lösa, för att jag tror att vår kundbas kommer titta mycket, mycket mer på detta i framtiden och ska man då överleva i den här branschen är det något som vi måste lösa”. Det finns också dem som tydligt kopplar företagets överlevnad genom legitimitet till det personliga. Detta är särskilt framträdande när intervjuperson 14 motiverar varför företaget kan gå ut med provokativa ställningstaganden, även om hen inte håller med om dem: ”Även om man inte alltid tycker samma sak så bottnar det ju ändå i att man vill att företaget ska gå bra och går företaget bra så får man ju behålla jobbet till exempel”. Ytterligare en koppling till det personliga kan ses hos en intervjuperson 8 som uttrycker en oro kring företagets framtid och att hen hade sökt sig till en annan arbetsgivare om ett aktivt CSR-arbete saknades från företagets sida. Dessa utsagor ger ett visst uttryck för att legitimitetsaspekten kan vara motiverande genom den transaktionella motivationsfaktorn. Samtidigt var det få som gav uttryck för detta och den som gjorde det särskilt framträdande prioriterade också den transaktionella motivationsfaktorn högt.

Kopplingen *organisatorisk legitimitet - transaktionella faktorer* var jämte kopplingen *organisatorisk legitimitet - erkännande* något som framkom vid teorigenomgången och som presenterades i system-mappningen. Resultatet pekar inte på en tydlig koppling till den transaktionella faktorn, men däremot finns det mer som tyder på att kopplingen mellan organisatorisk legitimitet från CSR och erkännande kan finnas. Detta har framför allt framkommit genom två återkommande typer av resonemang: (A) Att inte vilja arbeta för en ond arbetsgivare, respektive (B) att vilja arbeta för en arbetsgivare med högt anseende. En av de anställda, intervjuperson 8, ger uttryck för båda linjerna när hen motiverar vikten av företagets samhällsansvar: ”Det är viktigt, absolut, absolut. Det är ju en del utav att man ska känna stolthet för ens arbetsgivare [...]. Att man inte ska skämmas när man berättar var man arbetar.”. Vidare lyfter intervjuperson 13 själv kopplingen mellan erkännande och organisatorisk legitimitet då hen besvarar frågan XIV, där hen ombeds välja mellan ett företag som av hens omgivning ses bidra till samhället men där hen själv ser negativa eller försumbara effekter, eller vice versa: ”Jag tycker det viktigaste är vad jag själv ser och uppfattar. Det är lite tillbaka till det där att jag är inte är så status-fokuserad.”.

Vidare förs resonemang av den första typen (A) nästan uteslutande av personer som också beskriver vikten av arbetsgivarens samhällsansvar liknande intervjuperson 4:s beskrivning: ”Det är viktigt, men inte avgörande”. Hens resonemang avslutas också med att ”det är viktigt att man är på rätt sida, liksom, inte nödvändigtvis är det mest socialt ansvariga företaget eller bland det som bidrar mest i samhället eller så”. Företaget vill de helt enkelt inte ska uppträda som en ”ond arbetsgivare”, där en intervjuperson 14 säger att hen ”inte uppskattat att företaget hade varit en av de största miljöförstörarna” och intervjuperson 7 inledningsvis under intervjun menar att samhällsansvaret hos arbetsgivaren är oviktigt personligt sett, men senare uttrycker att det har viss relevans för att arbetsgivaren inte ska ses som sämre av samhället.

Den andra typen (B) av resonemang är mer positivt och återkommer hos flera av intervjupersonerna i de avslutande diskussionerna eller då de motiverar sina val vid tvåvalsfrågorna. Tydligt kan detta ses i citaten från intervjuperson 2 och 3: ”Hur ses vi utåt då som företag också? För det är ju då som man kan se – pratas det om oss? Det är jävligt kul att jobba på ett företag det pratas mycket (positivt, förf. anm.) om.” och ”Om jag märker liksom att det är väldigt många som gillar företaget... Det är klart jag påverkas av det”. Liknande resonemang förs av en majoritet vid de frågor där den institutionella aspekten ställs mot internalisering/integrering av CSR. Det ska emellertid poängteras att alla intervjupersoner, med undantag för en till två personer på enstaka frågor, landar i det alternativ som talar för internalisering. Det vill säga att majoriteten helst själva ser att företaget har positiva effekter på samhället, även om deras omgivning ser negativa eller försumbara effekter; samt att de helst ser att företagets ställningstaganden är moderata givet att de inte håller med om dem. Samtidigt uttrycker många att de helst ser att deras egna, företagets och samhällets värderingar linjerar, och att företaget i det fallet gärna får sticka ut hakan. Den institutionella aspekten tycks sammantaget spela en viss roll för motivationen, men tycks inte bidra till autonom motivation. Relaterat till motivationsteorin verkar många se den institutionella aspekten som någon slags hygienfaktor, men den tycks också svara mot SDT:s tämligen kontrollerad motivation med introjicerad reglering – vilket just kan innefatta känslor som stolthet, eller oro och skam – något som syns i resultatet. Ett citat som sammanfattar inställningen till den institutionella aspekten hos många av intervjupersonerna är följande:

”Jag mår ju bättre som person om... Jag tycker så här att [...] när man att man hör positiva saker, det är ju alltid trevligt, men om jag hör positiva saker men vet att vi är kassa [...] så hade jag ju inte mått bra av det heller [...] Egentligen kan jag inte svara ärligt, eller ärligt kan svara, men kan inte svara ett alternativ. Jag skulle ju vilja så klart att det var så att både jag och andra uppfattar det som positivt, eller, om inte det är okej, att åtminstone jag uppfattar det som positivt, men att andra inte såg varken ena eller andra.” - Intervjuperson 4

## 5. Resultatdiskussion & slutsats

### 5.1 Syftets relation till övriga motivationsfaktorer

Under resultatdelens inledande kapitel har vi tagit upp hur motivationsfaktorer bland annat relaterar till Kunz (2020) och Pinks (2009) resonemang kring *syfte*, inom ramen för vår fallstudie. Detta har vi gjort med avsikten att öka förståelsen för faktorns storlek i relation till resterande motivationsfaktorer. Även om flera intervjupersoner uttryckt en uppfattning om att faktorsammanställningen på ett bra sätt ringat in vad som motiverar dem, inom ramen för sin yrkesroll, så är det inte möjligt att precisera hur stort det faktiska upptaget av studiens sju motivationsfaktorer har varit på intervjupersonernas hypotetiska totala mängd motivation, vilket får effekter för styrkan i resultatet. Vi ser samtidigt att den aktuella fallstudiens resultat, i kombination med SDT, Kunz (2020) och Pink (2009) som tillräckligt stöd för att säga att *syftets* storlek är tillräckligt stort för att göra CSR:s påverkan, på faktorn, relevant. Vi ser heller inte att de resonemang kring *syftet* som fördes av intervjupersonerna tangerade de övriga



motivationsfaktorna, varför vi ser skattningen av den relativa storleken i resultatet som den starkaste av de faktorer som analyserades. Vårt resultat indikerar således att syftets roll i motivation är tillräckligt stort för att motivera frågeställningen kring CSR:s påverkan på motivation genom just faktorn *syfte*.

## 5.2 Relationen mellan CSR, legitimitet, tillhörighet och motivation

Vi har således försökt finna hur CSR kan påverka motivationen hos anställda och vilka konsekvenser detta får för CSR:s potential som styrmedel inom agila organisationer. Detta genom att försöka se hur anställda upplever att ett företags CSR-engagemang kan ge dem ett syfte och bidra till tillhörighet, vilket är en bidragande faktor för motivation enligt SDT. Men också se hur ett företag genom CSR kan skapa motivation hos de anställda genom organisatorisk legitimitet.

De slutsatser vi menar kan dras från resultatet är att den legitimitet som företaget kan åtnjuta i och med ett aktivt CSR-engagemang också kan påverka anställdas motivation. Relaterat till teorin, och i synnerhet SDT, tycks emellertid denna institutionella aspekt främst upplevas som hygienfaktorer och som längst sträcka sig till SDT:s introjicering (se Figur 2) – och då företrädesvis genom ego-inblandning. Motivationen från CSR blir då beroende av samhällets syn på företagets engagemang, det vill säga, ses företaget som en god eller bidragande aktör ger detta egoförstärkande känslor såsom stolthet.

Just stolthet kring företagets samhällsansvar var något som flera intervjupersoner uttryckte, där många helst ser att företagets värderingar kommuniceras friskt i det fallet att dessa linjerar med personliga värderingar, och ses som positiva av samhället. Samtidigt sågs det som viktigare att själv kunna se positiva effekter än att omgivningen ser detta. Detta tyder på att en anställd kan känna tillhörighet om hen uppfattar att företaget arbetar för hens personliga värderingar, vilket också styrks av SDT. CSR tycks alltså kunna påverka anställdas motivation för arbetet generellt genom tillhörighetsaspekten, i kombination med introjicering från ökad legitimitet.

Resultatet tyder emellertid på ett behov av att CSR-målsättningar och -regleringar som sådana, i enlighet med SDT, internaliseras och helst integreras för att i sin tur kunna bidra till känslor av tillhörighet. Denna slutsats drar vi då flera intervjupersoner gav uttryck för vad vi valt att kalla inkapacitet, alltså känslor av att inte kunna påverka eller känna ägandeskap i CSR-frågor. Detta samtidigt som personer som känt sig delaktiga i, eller ser tydliga kopplingar mellan CSR-målsättningar och det dagliga arbetet, har uttryckt att CSR ses något som skapar ett högre syfte i arbetet, vilket upplevs motiverande. Vi ser här två separata samband. Dels de anställda som genom sitt intresse för CSR aktivt sökt relaterade arbetsuppgifter. Samtidigt ser vi också en större grupp av anställda som tolkas uppleva inkapacitet som främsta skälet till den lägre motivationsnivån för CSR, även då de enligt våra resultat ser CSR-målsättningar som viktiga på ett personligt plan. Vi ser således detta som relevant för studien, i synnerhet då flera intervjupersoner resonerade kring kopplingarna spontant, och oberoende av varandra.

Här blir det dock viktigt att poängtera studiens begränsningar och de effekter som dessa har på de slutsatser som dras. Vi har i studien tittat på hur en del, nämligen CSR, påverkar anställdas motivation och begränsar oss dessutom till två alternativa vägar för hur detta skulle kunna ske – genom en känsla av tillhörighet och genom organisatorisk legitimitet. Detta har också

undersökts i en komplex kontext – en organisation. Det är viktigt att inse att det finns en mängd faktorer som kan påverka anställdas motivation som kan ha missats trots det breda upptaget i den motivationsteori vi använder.

Ser vi vidare till de begrepp som i vår studie blir centrala funktioner för motivation från CSR, det vill säga *organisatorisk legitimitet* respektive *tillhörighet*, så ser vi också att det finns mycket annat som kan påverka dessa. Organisatorisk legitimitet skulle kunna handla om sådant som teknik eller organisationsform, vilket också skulle kunna påverka motivationen hos anställda, men troligt genom liknande mekanismer som vi sett i studien för CSR. Det finns även annat som kan påverka tillhörighet, något som också lyftes av en intervjuperson i den avslutande diskussionen när hen menade att tillhörighet exempelvis kan handla om engagemang för produkten. En annan intervjuperson tycktes se det som sitt högre syfte att inom sitt arbete få hjälpa människor att utvecklas.

Emellertid uttryckte båda dessa personer viss inkapacitet rörande CSR, kombinerat med en vilja att själva se företaget bidra med positiva effekter för samhället, och att omgivningen gärna får har en positiv syn på företaget. Just denna kombination förekom ofta och den har betydelse för CSR som styrmedel för motivation. Som vi ser det skulle den positiva inställningen till CSR-engagemang kunna innebära att det finns förutsättningar för identifiering eller integrering, och inte endast introjicering från legitimitetsaspekten, givet att anställda tillåts känna större ägandeskap i CSR-frågor. Då kan CSR bli något som i större utsträckning skapar känslor av tillhörighet och ett högre syfte, parallellt med andra högre syften i arbetet.

Den fördel som CSR har i att kunna vara ett enskilt eller parallellt högre syfte och tillhörighetsskapande del i arbetet hos anställda är att det blir gemensamt för hela företaget, och något alla anställda kan arbeta mot. Detta var också något som lyftes i diskussionen med en av intervjupersonerna, när hen resonerade kring de existerande nätverksorganisationer som kan utgöra vidareutvecklingen av den agila organisationsformen:

“[...] alla deras anställda är ju i stort sett entreprenörer och driver sin egen produktkategori, och då kommer vi in på monetära belöningssystem också då, men också det här med autonomi och hur man driver engagemang, så egentligen är det bara kulturen och kanske CSR som håller företaget tillsammans, resten är löst sammansatta nätverksorganisationer [...]” - Intervjuperson 6

### 5.3 Sammanfattande slutsats från resultat

Följaktligen ser vi att CSR kan bidra till motivation, vilket Kunz (2020) också kunde påvisa. Vi ser också att detta kan ske genom tillhörighetsaspekten, vilket Kunz föreslog som troligt i enlighet med SDT. Samtidigt indikerar den aktuella fallstudiens resultat att hennes resonemang till någon del är beroende av att anställda känner ägandeskap inför CSR-målsättningar. Utöver att dela den normativa målsättningen tycks den anställde behöva internalisera företagets CSR-åtaganden för att dessa ska kunna bidra till tillfredställande av tillhörighetsbehovet, och i förlängningen ökad motivation för arbetet generellt. Studiens resultat pekar här på att internaliseringen verkar begränsas av upplevd inkapacitet kring CSR-åtagandet – det att inte känna ägandeskap eller förmåga att påverka.

Vi ser vidare att även den exogena legitimitetaspekten verkar vara konsekventiell, men att detta företrädesvis påverkar Herzbergs (1987) hygienfaktorer vilka överensstämmer med de av självbestämmandeteorins faktorer som påverkar kontrollerad motivation.

Sammanfattningsvis ser vi att kombinationen av dessa två perspektiv – tillhörighet och legitimitet – är fullt möjligt, och inte bara kan vara nödvändigt, utan även fördelaktig, varför båda dessa perspektiv bör tas i beaktande vid utveckling av konceptet CSR som styrmedel.

## 5.4 Generaliserad slutsats och dess praktiska implikationer

Den generaliserade slutsatsen kan användas för att bidra med ökad förståelse för de kopplingar vi observerat och analyserat inom ramen för den aktuella studien. Vi vill samtidigt åter påpeka den aktuella studiens begränsade omfattning, varför följande generaliserade slutsatser främst ska ses som uppslag för ett fortsatt arbete inom företag och forskning.

Då resultatet antyder att både autonom motivation och institutionell legitimitet, i varierande grad, spelar in i anställdas förmåga att motiveras från företagets CSR-åtaganden, har vi valt att kontextualisera vår förståelse för konceptet genom en generalisering av slutsatsen, vilken redovisas i nedanstående fyra kategorier.

### 5.4.1 Kategorisering

“*Den autonoma gruppen*” är personer som delar CSR-målsättningen helt av intrinsikala skäl och där varken samhället eller företaget står som direkt avsändare till målsättningarna. Även då denna grupp kommer uppleva en mycket hög motivation från CSR, i de fall då de upplevs linjera med den personliga övertygelsen, ser vi risker då en för stor andel av denna grupp inom en organisation kan påverka företagets strategiska handlingsfrihet när det kommer till behovet av att kunna anpassa sina CSR-målsättningar till kundgruppens skiftande preferenser.

“*Kombinationsgruppen*” består av personer som kontinuerligt påverkas av både företagets och samhällets skiftande målsättningar. Denna grupp har ofta i relativt hög grad internaliserat både samhällets och företagets målsättningar, så länge det inte föreligger uppenbara motsättningar däremellan, och motiveras då på ett upplevt intrinsikalt plan. Fördelar med denna kategori, ur en affärsmässig synvinkel, är att motivationen kommer från CSR, som en förmåga att göra gott, utifrån sin egen, och samhällets normativa uppfattning, varför förmågan att anpassa sig till samhället och företagets normativa målsättningar också minskar risken för dissonans mellan företagets och den anställdes normativa ställningstaganden. Förutsättningen för CSR som styrmedel inom denna grupp, enligt våra resultat, bygger främst på förmågan hos företaget att förhålla sig inom ramarna för samhällets normativa förväntningar, samtidigt som de visar på en faktisk effekt inom de områden de åtar sig att påverka.

“*Den Ointresserade Gruppen*” ser CSR som ytterligare en av företagets målsättningar och gör inte skillnad på företagets önskan att generera ekonomisk vinst och dess förmåga att bidra till ett högre syfte. Gruppen känner en lägre grad av motivation från CSR, och ser ofta samhällets syn på företaget som en hygienfaktor. Ointresset kommer sig inte nödvändigtvis från ett ointresse för de normativa målsättningarna, utan beror främst på en uppfattning av att inte kunna påverka resultatet, antingen från en cynisk inställning till företagets egentliga avsikter, eller från en uppfattning av att den egna insatsen i förhållande till målsättningen är försumbar.

“*Legitimitetsgruppen*” ser CSR som en mycket viktig del av företagets och sin egen målsättning, varför de även har potential att motiveras starkt av det omgivande samhällets, och andra intressenters bild av företaget, och den egna rollen i detta. Då ofta genom CSR:s påverkan på sekundära motivationsfaktorer, såsom karriärmöjligheter. Samtidigt som gruppen är mottaglig för CSR som styrmedel ser vi en risk med en för stor andel av kategorin inom ett företag. Detta då kopplingen mellan företagets rykte och gruppens förmåga till motivation, tillika viljan att stanna inom företaget, sannolikt korrelerar med samhällets bild av detsamma, vilket riskerar att skapa negativa synergier för företaget då negativ PR riskerar påverka inte bara företagets förmåga att attrahera kunder utan även denna grupps förmåga att motiveras, tillika viljan att stanna kvar som anställd.

#### 5.4.2 Praktiska implikationer

Vi har utöver implikationer för CSR:s förutsättningar som styrmedel också identifierat två huvudområden för vilka den aktuella studien kan ha implikationer. Vi ser här kombinationsgruppen och den ointresserade gruppen företrädesvis som managementfrågor, och legitimitets och den autonoma gruppen som en kombination av för human resources (HR) och management.

Då den främsta skillnaden mellan den *ointresserade gruppen* och *kombinationsgruppen*, enligt den aktuella studiens resultat, är förmågan att känna ägandeskap inför företagets CSR-målsättningar, ser vi det som en viktig fråga för management att implementera CSR på ett sätt som tydliggör det individuella bidraget till resultatet. Detta kan till exempel göras genom att medels ekonomistyrning vidareutveckla prestationsmått på ett sätt som inkluderar fler arbetsuppgifter, i kombination med en bredare fördelning av projekt med ett tydligt CSR-fokus. Förslaget stöds av att intervjupersoner som nu arbetar, eller tidigare har arbetat aktivt med just CSR-baserade arbetsuppgifter upplevde den starkaste effekten på motivation från CSR. Då de anställda upplevde arbetsuppgifter kopplade till CSR-målsättningar inom den egna produktkategorin som mer motiverande, ser vi det som sannolikt att detta kommer sig från en önskan att med den egna expertisen ges tillfälle att påverka det CSR-baserade resultatet på ett sätt som upplevs relevant. Därav ser vi det även som en viktig uppgift för management att matcha CSR-relaterade arbetsuppgifter med team-kompetens, för att på detta sätt uppnå både effektivitet i arbetet och en ökad motivation från CSR som styrmedel.

Då vi ser den *autonoma gruppen* som relativt opåverkad av både samhällets och företagets bild av vad som är normativt, ser vi det som en svårpåverkad grupp inom ramen för en aktiv implementering av CSR som styrmedel. Vi ser här att CSR-baserad motivation kommer sig främst från graden av linjering mellan företagets och den anställdes normativa uppfattning. Vi ser samtidigt att dessa anställda uttrycker sig med mycket entusiasm i de fall då linjering existerar, varför detta sannolikt kan ha en stor inverkan på den ointresserade gruppens förmåga att känna ägandeskap inom ramen för gruppen, vilket kan skapa förutsättningar för ökad team-autonomi. Samtidigt ser vi att situationer då en autonomt motiverad anställd inte är normativt linjerad med företagets normativa ställningstaganden, kan detta bidra till missnöje och frustration, vilket kan få negativa effekter för både grupp och företag. Således ser vi detta som ett område för HR att beakta och management att balansera, på ett sätt som skapar fördelaktiga förutsättningar för grupper att motiveras av CSR som styrmedel.

Vi ser även *legitimitetsgruppen* som en kombination av HR- och managementfråga då förmågan att motivera dessa anställda kommer sig från förmågan att balansera affärsmässiga hänsynstaganden med att hålla sig á jour med samhällets normativa uppfattningar och spegla dessa. Då legitimitet enligt den aktuella studien är mer sammankopplat med Herzbergs (1987) hygienfaktorer ser vi här att det i viss mån kan vara möjligt att kompensera för ett tillkortakommande inom legitimitetsaspekten, med en justering av övriga hygienfaktorer, vilka kan ligga närmare företagets förmåga att aktivt justera.

Sammanfattningsvis ser vi att kategorierna mellan sig har ett relativt stort uppfång varför de kan skapa ett underlag för personalansvariga att bedöma enskilda anställdas behov, för att på så vis balansera grupper, skapa förutsättningar för kvarhållandet av anställda och bidra till ökad motivation. Vi ser även att vidare forskning och, eller, vidareutveckling av konceptet inom ramen för ett företag kan ligga till grund för strategiska CSR-beslut i avsikt att medverka till medarbetarmotivation, vilket vi då ser som ett tydligt steg mot användningen av CSR som ett explicit styrmedel.

## 5.5 Förslag för vidare forskning

Då det aktuella kunskapsläget i CSR:s effekter på anställdas motivation idag är låg, har det för den aktuella studien betydelse att studien behövt förhålla sig brett, samtidigt som resonemang har behövt föras i flera led. Detta är en svaghet som hanterats genom att utföra studien som en kvalitativ fallstudie med en abduktiv ansats, vilket överensstämmer med det hermeneutiska förhållningssättet. Detta betyder då att vi ser resultat och slutsatser som ett försteg till vidare forskning, och även då vi ser att vi kommit fram till intressanta resultat, med relevans för organisationer med liknande sammansättning som det studerade, så bör det ses som hypoteser ur ett allmängiltigt perspektiv.

Fallstudiens relevans som hypotes för fortsatt forskning ser vi då Malik et. al. (2021) resultat kring organisationsformens roll i uppfyllnaden av faktorerna *autonomi* och *kompetens*, tillsammans med SDT, Kunz (2020) och Pinks (2009) resonemang kring *syfte*, tillsammans med den aktuella studiens resultat, pekar mot liknande slutsatser. Vi ser därför att studiens bredare slutsatser kan användas som hypotes för en större kvantitativ undersökning.

- Vi ser att en replikation av ovanstående studie inom ramen för andra organisationer kan vara intressant för att utveckla och underbygga hypotesen ytterligare. Detta ser vi som ett uppslag för ytterligare fallstudier.
- Vi ser även att forskning kring möjliga lösningar som kan skapa ökat ägandeskap hos anställda i företags CSR-åtaganden, som mycket intressant för en explorativ studie.
- Vi ser fenomenet med samhällets förmåga att påverka både företag och anställda i vad som är normativt, tillsammans med en förmodad korrelation med vad som efterfrågas på marknaden, som ytterligare ett uppslag för en mer teoretiskt baserad studie.
- Vi ser det därutöver som mycket intressant att se hur konceptet med CSR som styrmedel kan vidareutvecklas inom ramen för vidare forskning, med inriktning på en ökad förståelse för konceptets potential som central av den agila organisationsformen.

## 6. Referenslista

- Agile Manifesto. (2001). *Principles behind the Agile Manifesto - Agile Manifesto*. [online] Hämtad 5 juni 2021 från: <https://agilemanifesto.org/principles.html>
- Andrew, J., & Baker, M. (2020). Corporate Social Responsibility Reporting: The Last 40 Years and a Path to Sharing Future Insights. *Abacus*, 56(1), 35–65.
- Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large Stakes and Big Mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 451-469.
- Bartlett, M. (2011). What Motivates Employees? Not What You Think. *Credit Union Journal*, 15(25), 18.
- Blomberg, J. (2017). *Management*. 1:4 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Brammer, S., Jackson, G. & Matten, D. (2012) Corporate Social Responsibility and institutional theory: New perspectives on private governance. *Socio-Economic Review*, 10(1), 3-28.
- CBS [Moneywatch]. (2010, January 29). Daniel Pink: *What Really Motivates Workers* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=feDJ3zL23qw>
- Czarniawska, B. (2015). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.
- Farooq, M., Farooq, O., & Jasimuddin, S. M. (2014). Employees response to corporate social responsibility: Exploring the role of employees collectivist orientation. *European Management Journal*, 32(6), 916.
- Fernández-Kranz, D., & Santaló, J. (2010). When Necessity Becomes a Virtue: The Effect of Product Market Competition on Corporate Social Responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 19(2), 453–487.
- Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Greening, D., & Turban, D. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. *Business & Society*, 39(3), 254-280.
- Herzberg, F. (1987). HBR classic: One more time: How do you motivate employees?/retrospective commentary. *Harvard Business Review*, 65(5), 109.
- Johansen, T. S., & Nielsen, A. E. (2012). CSR in corporate self-storying – legitimacy as a question of differentiation and conformity. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(4), 434–448.
- Kunz, J. (2020). Corporate Social Responsibility and Employees Motivation—Broadening the Perspective. *Schmalenbach Business Review (SBR)*, 72(2), 159–191.
- Lee, S.Y., Carroll, C.E. (2011) The Emergence, Variation, and Evolution of Corporate Social Responsibility in the Public Sphere, 1980–2004: The Exposure of Firms to Public Debate. *J Bus Ethics* 104, 115–131.
- Lenz, S. (2021). Is digitalization a problem solver or a fire accelerator? Situating digital technologies in sustainability discourses. *Social Science Information*, 60(2), 188–208.
- Lind, R. (2019). *Vidga vetandet*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20.
- Manuele, F. A. (2019). Systems/Macro Thinking: A Primer. *Professional Safety*, 64(1), 37–42.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Patel, R. and Davidson, B. (2011). 4:10 uppl. *Forskningsmetodikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Pink, Daniel H. (2009) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. New York: Riverhead Books
- Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- SAFe. (2021). *Epic Owner - Scaled Agile Framework*. [online]: Hämtad 5 juni 2021 från: <https://www.scaledagileframework.com/epic-owner/>
- Wright, D., & Meadows, D. H. (2009). *Thinking in systems: A primer*. ProQuest Ebook Central

## Bilaga 1. Intervjuguide

1. Kan du beskriva lite om dina tidigare arbetslivserfarenheter? (personlig baseline)
2. Kan du beskriva din nuvarande roll inom organisationen? (personlig baseline)
3. Hur skulle du säga att du trivs i din nuvarande roll? (personlig baseline)
4. Hur ser du på dina karriärmöjligheter?
5. Vilka faktorer skulle du säga är viktigast för dig när det kommer till att skapa motivation för arbetsuppgifterna? Transaktionella faktorer; Arbetsmiljö; Självförverkligande; Status; Syftet med arbetet; Autonomi i arbetet, dvs frihet att lösa problem på det sätt som passar dig.; Att du är kompetent inom ditt område och känner att du utvecklas?
6. Hur viktigt är det för dig att företaget du arbetar för bidrar till ett bättre samhälle? (personlig baseline)
7. Vad känner du till om din arbetsgivares målsättningar när det kommer till samhällsliga engagemang? (kunskapsbaserad baseline); Känner du till Volvo Cars målsättning kring Co2 avtryck per fordon och livscykel? (40% lägre CO2 avtryck för hela produktens livscykel till 2025); Känner du till Företagets målsättning kring elektrifierade fordon? (Helt elektrifierat produktutbud till 2030); Känner du till Företagets målsättning kring den cirkulära affärsmodellen? (Cirkulärt företag till 2040 inklusive energieffektivitet och material-återvinning); Känner du till Företagets målsättning kring grön finansiering? (Green Financing Network of the highest possible rating); Känner du till Företagets åtaganden kring FNs Global Compact? (The Ten Principles of the UN Global Compact)
8. Hur viktiga är dessa frågor för dig? (kopplingen mellan den personliga normativa uppfattningen och företagets)
9. Hur troligt anser du det vara att ditt företag kommer nå upp till dessa målsättningar inom uppsatt tidsram? ( trovärdigheten)
10. Finns det någon av dessa frågor som du anser att företaget borde låta bli att investera i? (kopplingen mellan den personliga normativa uppfattningen och företagets)
11. Finns det andra frågor som du personligen skulle vilja se att företaget fokuserade på? (kopplingen mellan den personliga normativa uppfattningen och företagets)
12. Hur skulle det påverka din bild av företaget ifall detta [svaret på frågan ovan] blev ett fokusområde för organisationen? (kopplingen mellan den personliga normativa uppfattningen och företagets)
13. Vad anser du företaget borde lägga mindre energi och pengar på i hänseende på målsättningarna som diskuterades i fråga V.?
14. Vilket företag hade du föredragit som anställd av följande alternativ?
  - a. Ett företag som uppfattades bidra till ett bättre samhälle av din omgivning, men där du själv ansåg att effekten är försumbar eller negativ?
  - b. Ett företag som din omgivning uppfattade ha en försumbar eller negativ effekt på samhället, men där du själv ansåg att företaget bidrog med positiva effekter?
15. Skulle du föredra att ditt företag uppfattas sakna tydliga effekter på samhället, framför en situation där du tvingades välja mellan ovan två alternativ?
16. Givet att företagets ställningstaganden inte överensstämde med dina personliga; Vilket företag hade du föredragit som anställd, av följande alternativ?
  - a. Ett företag med moderata ställningstaganden där samhället såg på organisationen som ”ett i mängden”
  - b. Ett företag med provokativa ställningstaganden men där samhället såg företaget som en positiv kraft?
17. Vilken skulle du föredra ifall du var tvungen att välja mellan följande två anställningar?
  - a. En anställning som ser bra ut i CV:t?
  - b. En anställning som du ansåg verkade för ett bättre samhälle?
18. Vilket år är du född?; Vad är din formella utbildning?; Hur länge har du arbetat inom Volvo Cars?; Hur länge har du arbetat inom din nuvarande roll?

