



GÖTEBORGS UNIVERSITET

HANDELSHÖGSKOLAN

“Möjligheten att rädda världen. Det är motivet.”

En studie om anställdas motivation till att arbeta mot en
cirkulär ekonomi

Kandidatuppsats i Corporate Sustainability
Företagsekonomiska institutionen
Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
VT 19

Handledare: Gabriela Schaad
Författare: Daniel Händestam 940609
Linn Sandgren 950612

Sammanfattning

Titel: "Möjligheten att rädda världen. Det är motivet." - En studie om anställdas motivation till att arbeta mot en cirkulär ekonomi

Författare: Daniel Händestam och Linn Sandgren

Handledare: Gabriela Schaad

Bakgrund: Vår nuvarande linjära ekonomi är inte hållbar och kommer inte fungera i en värld som växer snabbare än någonsin, med större konsumtionsbehov än tidigare. Genom att byta ut vår linjäre ekonomiska modell, till en cirkulär ekonomi, skulle det minimera de negativa effekterna som dagens ekonomi har på miljön och dess resurser. För att genomföra denna förändring kommer det krävas omfattande arbete från alla avdelningar inom en organisation, inte minst från de mänskliga resurserna. Anställda ses som en av de mest värdefulla tillgångarna i företag och anses vara nyckelaktörer i det dagliga arbetet.

Syfte: Syftet med denna studie är att skapa ytterligare förståelse för vilken kunskap anställda har kring cirkulär ekonomi och vad som påverkar anställdas motivation i dessa frågor. Vidare syftar studien till att undersöka hur arbetet kan utformas för att öka motivationen hos anställda.

Metod: Studiens tillvägagångssätt har präglats av en abduktiv forskningsansats. Den teoretiska utgångspunkten är baserad på tidigare studier och teorier, i form av vetenskapliga artiklar och böcker, vilket bildade grunden för studiens empiriinsamling. Empiri samlades in genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer, med sex anställda på Göteborgsregionens Kommunalförbund med miljörelaterade arbetsuppgifter.

Resultat och slutsats: Studien visar att anställda känner en motivation att arbeta mot cirkulär ekonomi på arbetsplatsen genom att se att arbetet gör skillnad för flera olika nivåer i samhället. Motivationen till detta grundar sig i människans inre beteende, att det uppfyller en känsla av betydelse. I studien visas det att det finns tre korrelerade delar som inverkar på anställdas motivation inom detta ämne; *anställda*, *cirkulär ekonomi* och *ledning*, där en koppling mellan dessa skulle bidra till en ökad motivation hos anställda.

Nyckelord: Cirkulär Ekonomi, Hållbarhet, Miljö, Motivation, Anställda

Abstract

Title: “The opportunity to save the world. That is the motive.” - A study about employees’ motivation to work towards a circular economy

Authors: Daniel Händestam and Linn Sandgren

Supervisor: Gabriela Schaad

Background: Our current linear economy is not sustainable and will not work in a world that is growing faster than ever before, with vastly growing consumption needs. By changing our linear economy, to a circular economy, it would minimize the negative effects today’s economy has on the environment and its resources. To be able to implement this change it will require extensive work from all departments within an organization, not least from the human resources. Employees are seen as one of the most valuable resources in companies and are considered key assets in the daily work.

Purpose: The purpose of this study is to create further understanding for which knowledge employees have about circular economy and what affects employee’s motivation on these issues. Furthermore, the purpose of the study is to examine how the work can be designed in order to increase the motivation of employees.

Method: The study’s approach has been characterized by an abductive research. The theoretical point of departure is based on earlier studies and theories, in terms of scientific articles and writings which created the foundation for the study’s empirical data collection. The empirical data was collected through qualitative semi-structured interviews with six employees at Göteborgsregionens Kommunalförbund who had environmental tasks in their work.

Results and conclusions: The study shows that employees feel motivation to work towards a circular economy at the workplace by seeing that it makes a difference on many different levels in the society. The motivation to this is based on individuals’ internal behavior; that it fulfills a sense of importance. The study shows that there are three correlated segments that have an effect on employee’s motivation within this subject; *employees*, *circular economy* and *management*, where a connection between these would contribute to an increased motivation within employees.

Key words: Circular Economy, Sustainability, Environment, Motivation, Employees

Förord

Denna kandidatuppsats är skriven på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och omfattar 15 högskolepoäng.

Vi vill först tacka vår handledare Gabriela Schaad för allt stöd, engagemang och värdefulla tips under hela arbetets gång. Dessutom vill vi rikta ett stort tack till samtliga respondenter som tagit sig tid att delta i studien, och inte minst till vår kontaktperson på GR och Miljöbron. Utan all er hjälp hade studien inte varit möjlig att genomföra. Det har varit väldigt intressant att få samarbeta med en organisation som GR och få inblick i en intresseväckande organisation med inspirerande medarbetare.

Göteborg, VT 2019

Daniel Händestam & Linn Sandgren

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	1
1.1 <i>BAKGRUND</i>	1
1.2 <i>PROBLEMDISKUSSION</i>	3
1.3 <i>SYFTE</i>	4
1.4 <i>FORSKNINGSFRÅGOR</i>	4
1.5 <i>DISPOSITION</i>	5
2. TEORETISK UTGÅNGSPUNKT	6
2.1 <i>CIRKULÄR EKONOMI</i>	6
2.1.1 <i>De tre R:en inom cirkulär ekonomi</i>	6
2.1.2 <i>Tolkning av cirkulär ekonomi</i>	7
2.1.3 <i>Övergången mot en cirkulär ekonomi</i>	7
2.2 <i>ANSTÄLLDAS MOTIVATION</i>	8
2.2.1 <i>Traditionella motivationsteorier</i>	9
2.2.2 <i>Inre motivationsfaktorer</i>	10
2.2.3 <i>Yttre motivationsfaktorer</i>	11
2.3 <i>VIKTEN AV ANSTÄLLDA VID UTFORMNINGEN AV EN CIRKULÄR EKONOMI</i>	12
2.3.1 <i>Utmaningar vid integration av hållbarhetsfrågor</i>	13
3. METOD	15
3.1 <i>LITTERATURSTUDIE</i>	15
3.2 <i>ABDUKTIV FORSKNINGSANSATS</i>	15
3.3 <i>VAL AV METOD</i>	15
3.4 <i>PRESENTATION AV SAMARBETSPARTNER</i>	16
3.5 <i>NYCKELPERSON</i>	16
3.6 <i>URVAL</i>	17
3.7 <i>PRESENTATION AV INTERVJUPERSONER</i>	17
3.8 <i>UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE</i>	17
3.9 <i>UTFÖRANDE AV INTERVJUER</i>	18
3.10 <i>BEARBETNING OCH ANALYS AV DATA</i>	19
3.11 <i>ETISKA ASPEKTER</i>	19
3.12 <i>VALIDITET OCH RELIABILITET</i>	20
4. RESULTAT OCH ANALYS	22
4.1 <i>KUNSKAPEN OM CIRKULÄR EKONOMI</i>	22
4.2 <i>CENTRALA FAKTORER SOM INVERKAR PÅ ANSTÄLLDAS MOTIVATION I CIRKULÄR EKONOMI</i>	24
4.3 <i>ARBETETS UTFORMNING MOT CIRKULÄR EKONOMI</i>	29
4.4 <i>SAMMANFATTNING AV CENTRALA KOMPONENTER SOM PÅVERKAR ANSTÄLLDAS MOTIVATION</i>	31
5. SLUTSATS OCH DISKUSSION	34
5.1 <i>SLUTSATS</i>	34
5.1.1 <i>Hur uppfattas begreppet cirkulär ekonomi av anställda?</i>	34
5.1.2 <i>Vilka faktorer motiverar anställda att arbeta med cirkulär ekonomi?</i>	34
5.1.3 <i>Hur bör arbetet med cirkulär ekonomi utformas för att öka anställdas motivation?</i>	35
5.2 <i>DISKUSSION</i>	35
5.2.1 <i>Framtida forskningsförslag</i>	36
REFERENSLISTA	37
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	42

1. Introduktion

I detta kapitel beskrivs dilemmat med dagens ekonomi och behovet av den förändringen som cirkulär ekonomi skulle innebära, samt belyser anställdas roll i denna förändring. Därefter beskrivs det problemområde som studien ämnar undersöka, vilket mynnar ut i studiens syfte och forskningsfrågor.

1.1 Bakgrund

“Allt som behöver sägas har redan sagts. Men eftersom ingen lyssnade, måste allt sägas igen” (Nobelpristagare André Gide, 1892, citerat i Webster, 2015, s. 6, egen översättning). Likt detta citat har vi länge haft kännedom om vår planets tillstånd och att vi som befolkning måste förändra vårt beteende för att förbättra jordens klimat. Med en stigande population och högre levnadsstandard har vi sedan länge passerat gränsen för vad vår planet kan hantera, något som varit välkänt under en längre period (Naturvårdsverket, 2019). På grund av en växande konsumtion börjar vår planets naturresurser upphöra. Det blir tydligt att det finns ett behov av att minska utvinnandet av nya råvaror och mängden avfall och restprodukter som denna utvinning bidrar med (Naturvårdsverket, 2019).

Vår nuvarande ekonomi som präglar dagens samhälle har handlat om att utvinna naturresurser, producera, konsumera och sedan göra sig av med avfallet, vilket ibland uttryckts som “take-make-dispose” eller “slit och släng” (Ellen MacArthur Foundation, 2013a, s. 2; SOU 2017:22, s. 69). Denna utveckling har under de senaste tvåhundra åren skapat en exponentiellt ökande världsekonomi vilket har bidragit till social välfärd och byggt välstånd till en höjd som mänskligheten aldrig tidigare upplevt. Denna utvecklingen har framförallt pågått i Europa och Nordamerika men fortsätter nu i en global skala. Resultatet av denna vetenskapliga, tekniska och sociala utveckling har varit och är en stor framgång för mänskligheten, men själva framgången har i sig själv också skapat problem och utmaningar (SOU 2017:22).

Det fundamentala problemet med denna ekonomi, som benämns som den linjära ekonomin, är att allt material som hanteras tenderar att, förr eller senare, sprida sig (SOU 2017:22). Den linjära ekonomin ger redan upphov till betydande ekonomiska kostnader och negativa effekter. Dessa effekter är inte längre endast små bieffekter, de är stora och de fortsätter öka. Det finns en stark koppling mellan människans resursanvändning och det kritiska tillståndet för vår planet (SOU 2017:22). Vår nuvarande linjära ekonomi är inte hållbar och kommer inte fungera i en värld som växer snabbare än någonsin och som går mot tio miljarder människor, med större konsumtionsbehov än någonsin tidigare (SOU 2017:22). Genom att byta ut vår linjärekonomiska modell som präglar dagens samhälle, till en cirkulär ekonomi (även hänvisat till som CE), som behövs för morgondagen, skulle det minimera de negativa effekterna och påverka som dagens ekonomi har på miljön och dess resurser (Ellen MacArthur Foundation, 2013b).

CE beskrivs, i motsats till linjär ekonomi, som en ekonomi där avfall i princip inte uppstår och som har förutsättningar att vara ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar. Istället kan resurser bevaras i samhällets kretslopp eller på ett hållbart sätt återföras till naturens egna kretslopp (SOU 2017:22). Konceptet CE har ett stort antal olika definitioner och litteratur i området har

pekat ut att det finns 114 teoretiskt använda definitioner av konceptet (Kirchherr et al., 2017) och att dessa inte appliceras på samma sätt i alla företag (Dahlsrud, 2006). För att översätta fenomenet CE inom ramen för denna studie återges begreppet som:

“ett ekonomiskt system som ersätter konceptet ‘end-of-life’ med reducering, alternativt återanvändning, återvinning och återförandet av material i produktions/distributions- och konsumtionsprocessen“ (Kirchherr et al. 2017, s. 229, egen översättning)

CE är i sig självt en systematisk företagsstrategi och Esken et al. (2018) menar att den går ett viktigt steg längre än Corporate Social Responsibility (CSR). Till skillnad från att endast se hur vissa åtgärder kan förbättra sociala och miljöaspekter i företagsstrategin, tacklar CE detta problem systematiskt (Esken et al., 2018). Naustdalslid (2017) menar att konceptet CE inte bara berör företags produktion, utan syftar även till att utveckla en hållbar konsumtion. Cirkuläreconomiska modeller och cirkulära lösningar är däremot inte något som kan utformas och implementeras från en dag till en annan (SOU 2017:22). Esken et al. (2018) menar att CE och CSR har samma mål i grunden, men att CE betraktas som en mer specifik och helhetlig form av CSR, vilket stärker kopplingen mellan begreppen. Då CSR fokuserar på att garantera ett företags förmåga att vara produktiva och konkurrenskraftiga på lång sikt, har CE samma mål i grunden. Båda koncepten har därför liknelser i att de har ett långsiktigt perspektiv. I CEs fall däremot, är det den logiska påföljden av ekonomin som hjälper vår planet att bibehålla ett långsiktigt välmående och en hållbar framtid (Esken et al., 2018). I och med att det finns många liknelser i hur CSR och CE tolkas kan det därmed dras kopplingar mellan dessa begrepp.

Med CE får vi chansen att införa ett verktyg som är varaktigt och som även minimerar vår påverkan på planeten. Webster (2015) menar att det nu är rätt tid att införa detta system, innan det blir för sent. Idag satsar både nya och etablerade företag på cirkulära affärsmodeller, men det saknas ett övergripande sammanhang och ett strategiskt ramverk för att ge dessa aktiviteter en kontext, en gemensam riktning och tillräcklig förändringskraft (SOU 2017:22). Ordet “cirkulär” handlar däremot inte enbart om att göra vår linjära ekonomi mer resurseffektiv. Det räcker inte att endast bli mer effektiv om systemet i sig inte har de grundläggande förutsättningarna för att fungera på ett hållbart sätt (SOU 2017:22). Således handlar det inte endast om att göra de materiella tillgångarna mer produktiva och effektiva. Företag måste också säkerställa företagets interna resurser, både immateriella och materiella, för att kunna genomföra framgångsrika hållbarhetsstrategier och hållbarhetsåtgärder. Dessa interna resurser är bland annat anställda och deras motivation i arbetet.

Epstein och Rejc Buhovac (2014) påvisar att de mänskliga och finansiella resurserna är väsentliga delar i att implementera hållbarhet och hållbara strategier i företag. Företaget behöver ha finansiella resurser för att införa olika hållbarhetsprogram och för att betala och utbilda anställda. Därtill behöver företag tränade och utbildade individer i hela företaget som är medvetna om hållbarhetsproblem, tillsammans med anställda som specifikt kan ägna sig åt diverse hållbarhetsaktiviteter och involveras i dessa frågor (Epstein & Rejc Buhovac, 2014). Detta indikerar att tankegången hos de mänskliga resurserna inom företaget kommer att signifikant påverka förmågan att implementera hållbarhetsstrategier och hållbarhetsåtgärder, vilket CE är en vägande del av.

Involverande av anställda inom organisationer kommer i många former, exempelvis genom kunskapsutbyte och sociala dialoger. Arbetsgivare konsulterar med arbetstagarrepresentanter i beslut gällande arbetsförhållanden, organisatorisk förändring, hälsa, säkerhet och miljörisker, vilka samtliga är centrala angelägenheter för CSR. Detta kan ge styrka och bredd i hållbarhetsinitiativ för att förbättra demokrati, arbetsförhållanden och miljö mer generellt (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Det faktum att hållbarhet är viktigt för anställda är tydligt; studier visar att nio av tio anställda vill arbeta för ett ansvarstagande företag (Dawkins, 2004). Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013) menar även att många anställda redan har kunskap om hållbarhet och hur det påverkar den dagliga verksamheten. De menar att utifrån denna kunskap, finns det möjligheter att engagera anställda genom många etablerade kanaler.

1.2 *Problemdiskussion*

För att kunna utforma och genomföra denna typ av förändring, att gå från den linjära ekonomin till den cirkulära, kommer det krävas omfattande arbete från alla avdelningar inom en organisation, inte minst från de mänskliga resurserna. Anställda ses som en av de mest värdefulla tillgångarna i företag och anses vara nyckelaktörer i det dagliga arbetet (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). De flesta chefer och ledare inom organisationer erkänner denna betydelse och relevans av anställdas prestation, såväl som deras motivation gentemot arbetet och företaget. Med hänseende till företags CSR-aktiviteter, anses anställdas perspektiv och motivation vara ännu mer viktiga, då anställda ses som länken mellan företagets inom- och utomstående relationer. Dessa länkar ses som kritiska för att lyckas bedriva en framgångsrik hållbarhetsstrategi (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013; Johannsdottir & Olafsson, 2015).

Företag blir generellt mer och mer medvetna i termer kring att förstå sitt ansvar rörande miljö och hållbarhet (Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien, 2015). Företag implementerar hållbarhetsstrategier men när ogynnsamma miljöeffekter som vattenbrist och föroreningar fortsätter växa, måste företag börja se över sina nuvarande affärsmodeller och strategier. CE, liksom andra hållbarhetsaktiviteter, ska inte bara ses som en "bra sak att göra", eller ett marknadsföringsverktyg för företag. Organisationer måste implementera dessa idéer i sin kärnverksamhet och se dem som ett krav för att kunna vara konkurrenskraftiga även i framtiden (SOU 2017:22). Denna implementering kommer bli som mest effektiv när företagets anställda aktivt involveras, eftersom det är de anställda som utför det dagliga arbetet. Detta innebär att företags miljö- och hållbarhetsidéer inte fullt kan integreras utan anställdas involverande och stöd då de spelar en central roll i företag och organisationer (Johannsdottir & Olafsson, 2015). För att företag ska lyckas vid utformningen av hållbarhetsstrategier, liksom CE, är involvering av anställda därmed en väsentlig aspekt för företag att ta hänsyn till. En välkänd grundprincip för företag idag är att god etik innebär bra affärer. Kunder röstar med sina plånböcker, medan anställda röstar med den ansträngning som de är villiga att ge i arbetet. Företag måste nu ge de anställda anledningar till att gå den extra milen, över och förbi de praktiska fördelar som erbjuds. Genom att nyttja anställdas engagemang kring hållbarhetsfrågor, och involvera anställda i dessa beslut, kan det bidra till att uppnå en högre motivation hos de anställda. Detta kommer i sin tur berika det centrala tvåvägs-förhållandet som finns mellan anställda och arbetsgivare (Ipsos MORI, 2006).

I en studie utförd av World Economic Forum (2003) sågs medarbetares motivation, ur ledningens synvinkel, som den näst viktigaste drivkraften för att arbeta med CSR. Forskning inom området upptäcker däremot en paradox i detta; ledare och chefer inser att anställda är en grundläggande och fundamental aspekt i en hållbarhetsmiljö. Samtidigt känner anställda att de inte konsulteras nog och inte inkluderas tillräckligt i beslutsprocessen inom företaget (Ditlev-Simonsen, 2012). Även om det i teori framgår hur viktigt det är att engagera och involvera anställda, är det således inte alltid fallet i praktiken (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Studier har visat att anställdas engagemang och motivation har en positiv effekt på företagets resultat och borde därför ligga i intresset för alla företag och organisationer (Harter et al., 2009). Det innebär att företag måste uppmärksamma hur individer som bäst kan bli motiverade genom medel som bland annat incitament, belöningar, ledarskap och företagets sammanhang. Målet är att utveckla motivationsprocesser och en arbetsmiljö som kommer hjälpa att säkerställa att individer levererar resultat i enlighet med ledningens förväntningar (Armstrong, 2006).

Tidigare forskning kring CE har till störst del fokuserat på problem som företag och organisationer står inför, och har jämfört CE mellan olika branscher i olika länder, men inte fokuserat på anställdas betydelse vid utformningen av CE. En stor del av tidigare forskning har istället fokuserat på CSR och belyser att anställda bör involveras för att motiveras vid denna sorts implementering. Ett forskningsgap som identifieras berör därför anställda och deras motivation kopplat till förändringsprocessen mot CE, då studier kring anställdas motivation och kunskap kopplat till CE är ytterst begränsad i dagsläget. Denna studie är därför motiverad av det nuvarande gapet i forskning kring CE i en organisationskontext, kopplat till anställdas motivationsfaktorer inom ämnet, och syftar till att öka kopplingen mellan anställdas kunskap, motivation och CE.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att skapa ytterligare förståelse för vilken kunskap anställda har kring cirkulär ekonomi och vad som påverkar anställdas motivation i dessa frågor. Vidare syftar studien till att undersöka hur arbetet kan utformas för att öka motivationen hos anställda.

1.4 Forskningsfrågor

- Hur uppfattas begreppet cirkulär ekonomi av anställda?
- Vilka faktorer motiverar anställda att arbeta med cirkulär ekonomi?
- Hur bör arbetet med cirkulär ekonomi utformas för att öka anställdas motivation?

1.5 *Disposition*

Studien är uppdelad i fem kapitel, som i sin tur är uppdelade i avsnitt. Efter detta inledande kapitel ges en redogörelse för studiens resterande fyra kapitel.

Studiens andra kapitel, *teoretisk utgångspunkt*, innehåller teorier om CE, motivationsteorier och utformningen av en CE. Detta följs av det tredje kapitlet som redogör för studiens *metod*, för att skapa förståelse för studiens tillvägagångssätt. I det fjärde kapitlet presenteras studiens *resultat och analys*, som strukturerats utifrån centrala delar med hänseende till studiens tre forskningsfrågor. I detta kapitel redogörs det för studiens resultat och det empiriska intervjumaterialet som analyserats. Vidare påvisas betydelsefulla delar som spelar in på anställdas motivation och illustreras i *figur 1* (s. 31). Det avslutande kapitlet, *slutsats och diskussion*, kommer besvara studiens forskningsfrågor och innehålla en diskussion där förslag till vidare forskning ges.

2. Teoretisk utgångspunkt

I detta kapitel presenteras den teoretiska utgångspunkt som ligger till grund för att uppfylla studiens syfte och att besvara studiens forskningsfrågor. Kapitlet utgår från ett företagsperspektiv, även om studien syftar till att undersöka problemet ur ett bredare organisationsperspektiv. Anledningen till detta är att tidigare forskning fokuserat på företaget, vilket stärker anledningen till att undersöka hur väl den teoretiska utgångspunkten går att koppla till en organisation. Första avsnittet redogör för cirkulär ekonomi samt dess beståndsdelar, för att skapa en bredare förståelse för konceptet. Vidare beskrivs traditionella och nutida motivationsteorier, som har koppling till anställda och deras motivation. Till sist presenteras de utmaningar som uppstår vid företagets utformning av en cirkulär ekonomi.

2.1 Cirkulär ekonomi

Människan har sedan den industriella revolutionen försökt hitta nya system för att göra vår påverkan på naturen så liten som möjligt, efter det visats vilka konsekvenser den linjära ekonomin har på vår planet (McDonough & Braungart, 2002). Även om visionen av CE har funnits sedan industrialiseringen, har den fått kraft av dagens diskussion kring begränsningarna av klimatförändring och den hållbara utvecklingen (Korhonen et al., 2018). Detta har lett till att flera länder, samt EU, har satt tydliga direktiv och regleringar i hur samhället ska jobba mot denna implementering (Heshmati, 2017). Trots detta menar Statens offentliga utredning (SOU 2017:22) att Sverige idag saknar en övergripande strategi och handlingsplan för landets arbete med CE.

Naustdalslid (2017) menar att en cirkulärekonomisk strategi inte bara bör beröra företagsproduktion, utan ska även syfta till att utveckla en hållbar konsumtion. Enligt Korhonen et al. (2018) bör konsumenter dela på den funktion eller service som fysiska produkter erbjuder, för att ersätta dagens konsumtionsvanor som baseras på ett individuellt ägande. Genom en sådan ekonomi kommer mer värde att utvinnas ur resurser inom ekonomin (Korhonen et al., 2018).

2.1.1 De tre R:en inom cirkulär ekonomi

Faktumet att det finns ett flertal varierande och spridda definitioner av CE indikerar att detta är ett begrepp som har olika betydelse för olika människor. Kirchherr et al. (2017) kritiserar författare som tidigare anser sig definierat begreppet, och menar att många “inte verkar ha någon aning om vad de pratar om” (Kirchherr et al., 2017, s. 229, egen översättning). De menar att många författare likställer CE med återvinning, medans Kirchherr et al. (2017) anser att den vanligaste begreppsbildningen av CE bör vara “hur:et” gällande kombinationen av (1) *minskad resursanvändning* (reduced resource use), (2) *återanvändning* (reuse) och (3) *återvinning* (recycle). Dessa benämns som de tre R:en som utvecklats inom CE-området (Ghisellini et al., 2016; Kirchherr et al., 2017; Su et al., 2013).

Su et al. (2013) menar att denna princip bör vara djupt rotad i både produktion av varor, men även konsumtionen av dessa, för att det ska vara möjligt att implementera CE. Målet inom CE bör därför vara att minska resurser som förs in i en produktionsprocess, möjliggöra att resurser kan användas flera gånger på olika sätt, och att återanvända avfall från en anläggning som sedan kan ses som en resurs hos andra anläggningar (Zhijun & Nailing, 2007). Detta i kontrast till det

linjärekonomiska “slit och släng”-tänket (Ellen MacArthur Foundation, 2013a, s. 2, egen översättning; SOU 2017:22, s. 69).

(1) *Minskad resursanvändning* (reduced resource use) beskrivs som att minimera utnyttjandet av energi och råmaterial. Exempelvis genom att maximera produktens funktion redan vid produktion, med avseende till att reducera utsläpp av avfall (Zhijun & Nailing, 2007). Denna beskrivning fokuserar med andra ord främst på tillverkningsaspekten av produkten. Su et al. (2013) adderar dock konsumentperspektivet till definitionen, och menar att konsumenter kan minska resursanvändandet genom ett mer sparsamt sätt att konsumera varor.

Zhijun och Nailing (2007) förklarar att (2) *återanvändning* (reuse) handlar om att använda produkten på andra anläggningar efter den initiala konsumtionen, istället för att låta produkten bli ett avfall. Su et al. (2013) stödjer Zhijun och Nailings (2007) definition av återanvändning, men adderar återigen konsumentperspektivet och betydelsen av att ständigt underhålla och reparera produkten för att förlänga dennes livslängd. På så sätt kan konsumenten maximera produktens nytta, istället för att ständigt konsumera nya varor.

Den sista delen av de tre R:en, (3) *återvinning* (recycle), innebär att en produkt används ett flertal gånger i sitt ursprungliga tillstånd, istället för enbart engångsförbrukning av produkten eller materialet, enligt Zhijun och Nailing (2007). Su et al. (2013) menar att det på så sätt är möjligt att reducera konsumtionen av nya råmaterial. Ghisellini et al. (2016) betonar dock att även om CE ofta förknippas starkast med återvinning är det viktigt att poängtera att detta är den lösning av de tre R:en som är minst hållbar beträffande resurseffektivitet. Stahel (2013) menar att detta beror på att många avfallsmaterial bara är återvinningsbara till en viss punkt, eller inte återvinningsbara alls.

2.1.2 *Tolkning av cirkulär ekonomi*

Som tidigare beskrivet finns det ett flertal definitioner av CE (Kirchherr et al., 2017; Dahlsrud, 2006). Då CE ses som en komponent inom CSR (Esken et al., 2018) finns det många likheter mellan begreppen, vilket också innebär att tolkningen av CSR varierar. Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013) menar även att CSR skiljer sig åt beroende på var företaget är verksamt och vilken sektor det tillhör. Inom klädbranschen i u-länder ligger CSR-fokuset på mänskliga rättigheter medan CSR i Skandinavien ses som en del av nationell politik (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Vad CSR betyder för individer i de skandinaviska länderna är dock mycket svårt att säga. Apéria et al. (2004) menar däremot att människor i Skandinavien vet att CSR är viktigt och att ledare måste öka sitt ansvarstagande gentemot samhället. Apéria et al:s (2004) studie, som undersökte stora företags sociala ståndpunkt, visade att 90 procent av allmänheten ville att företag skulle ta ett socialt ansvar.

2.1.3 *Övergången mot en cirkulär ekonomi*

Som det ser ut i Europa idag sker övergången till en CE utifrån ett “bottom-up”-tillvägagångssätt. Det vill säga att initiativen kommer från det civila samhället, miljöorganisationer och icke-statliga organisationer. För att däremot lyckas med en implementering av CE i samhället i stort, krävs det ett omfattande arbete och nära samverkan mellan olika aktörer bland flera nivåer i samhället, bland annat företag (Ghisellini et al., 2016).

Statens offentliga utredning (SOU 2017:22) menar även att en satsning av detta slag kräver ett synbart ledarskap på högsta nivån i politiken, som i sin tur behöver backas upp av andra samhällsaktörer. Möjliggörandet av en övergång mot CE i företag kommer bero på två saker: beslutsfattandet av policyskapare (Ellen MacArthur Foundation, 2015) och hur mycket företagets olika enheter anstränger sig för att introducera CE i verksamheten (Van Renswoude et al., 2015).

Det finns åtskilliga anledningar för varför implementering av en CE blir avvisad av företagets olika enheter, vilket är skälet till varför företag måste kunna förutse, men också förebygga dessa anledningar (Planing, 2015). För att det ska vara möjligt att kunna förutse och förebygga krävs det en förståelse för de faktorer som påverkar den praktiska introduktionen av CE i företaget. Dessa delas enligt Lewandowski (2016) upp i *externa* och *interna* faktorer. De externa faktorerna innefattar frågor som är politiska, ekonomiska, sociokulturella och teknologiska (Lewandowski, 2016; Roos, 2014). De interna faktorerna involverar istället förmågorna att ersätta en linjär ekonomi med en cirkulär. Detta är förmågor som kräver immateriella resurser likt företagskultur, kunskap och motivation, som i sin tur är baserade på företagets förändringsarbete, team building och utveckling av de mänskliga resurserna (Lewandowski, 2016). Det är således en utmaning för företag att utforma och genomföra en CE för att ersätta den linjära ekonomin, där företagets mänskliga resurser och motivationen bland dessa spelar en viktig roll (Scott, 2015; Roos, 2014).

När begrepp som CE och CSR adresseras, där få kommer överens om en gemensam definition, är det viktigt att få en överblick av anställdas perspektiv och motivation gentemot detta. Ditlev-Simonsen (2010) menar att det vanligtvis är individer, i form av ledare och chefer som bestämmer hur företag tar sig an hållbarhetsfrågor. Ipsos MORI (2006) betonar dock hur viktigt det är att involvera anställda i hållbarhetsfrågor och att det fungerar som ett tvåvägs-förhållande mellan arbetsgivare och anställd. Företag måste arbeta för att engagera anställda, som i sin tur har ett val om graden av engagemang att erbjuda sin arbetsgivare (Ipsos MORI, 2006). I likhet med detta påvisar Collier och Esteban (2007) att för att lyckas engagera anställda i CSR-arbetet krävs det att arbetet stämmer överens med de anställdas värderingar. Att successivt engagera och involvera anställda i hållbarhetsarbete kan förbättra arbetsgivarens rykte med hjälp av anställda, samt öka anställdas motivation (Ipsos MORI, 2006).

Sammanfattning av 2.1: Cirkulär ekonomi

Detta avsnitt har beskrivit viktiga beståndsdelar som ska tas i beaktning inom den cirkulära ekonomin, enligt Kirchherr et al. (2017), Zhijun och Nailing (2007) och Su et al. (2013). Det har påvisats att CE är ett svårdefinierat och svårtolkat begrepp men som är en central komponent i att uppnå ett hållbart samhälle. Avsnittet har även behandlat de faktorer som Lewandowski (2016), Scott (2015) och Roos (2014) anser är viktiga vid övergången mot en CE, där anställda ska betraktas som en central del i genomförandet (Ipsos MORI, 2006).

2.2 Anställdas motivation

Motivation är ett begrepp som studerats under en väldigt lång tid och har, likt CE, en rad olika betydelser och definitioner. Olika motivationsteorier fokuserar på att undersöka processen av motivation och förklarar varför människor i arbetet uppför sig på det sättet de gör, i termer kring

dess ansträngningar och vägval. Processen kring motivation är mer komplex än vad många tror och är ofta uppbyggd av förenklade antaganden om hur det fungerar i verkligheten. Människor har olika behov, fastställer olika mål för att uppnå dessa behov, och tar olika åtgärder för att uppnå dessa mål (Armstrong, 2006).

För att lyckas utforma och genomföra en förändring mot en CE på arbetsplatsen krävs det att företagets mänskliga resurser är motiverade till ett sådant skifte. Det antas ibland, främst från äldre instrumentalitetsteorier likt Taylor (1947), att anställda primärt motiveras av lön och andra förmåner inom företaget. Vad som däremot visas i studier kring anställdas motivation på arbetsplatsen, är att lön och förmåner sällan belyses som grundläggande motivationsfaktorer (Ipsos MORI, 2006). Betydande motivationsfaktorer innefattar istället anpassningen mellan en individs arbete och företagets mål samt strategier, att känna sig värdefull och att ha en stödjande chef i sitt arbete. Det har även visats att anställda uppskattar om arbetsgivaren delar deras åsikter och värderingar, och motiveras utefter det (Ipsos MORI, 2006).

2.2.1 Traditionella motivationsteorier

Motivationsteorier som Herzberg et al. (1959) och Maslow (1943) valde att framförallt fokusera på människans behov och att motivation har sitt ursprung i detta. Pinder (2008) menar vidare att arbetsmotivation har sitt ursprung både inom och utanför en individs väsen. Det är en uppsättning av energiska drivkrafter som används för att inleda ett arbetsrelaterat beteende och som bestämmer dess form, riktning och varaktighet (Pinder, 2008). Detta argument påvisar att det är både individens *inre* och *yttre* drivkrafter som får anställda till att agera. Det är dessa drivkrafter som påverkar vad anställda vill uppnå och hur de kommer försöka att göra detta. Dessa drivkrafter påverkar även hur mycket arbete som kommer krävas för att uppnå det. Herzberg et al. (1959) var de första att identifiera dessa två typer av motivation, *inre* och *yttre* medan Pinder (2008) istället benämnde de som drivkrafter och används därför synonymt i denna studie. Herzberg et al:s (1959) syn på motivation har blivit en stark utgångspunkt i teorier kring motivation och forskare som Skudiene och Auruskeviciene (2012), Ryan och Deci (2000a; 2000b), Vallerand (2012) samt Pinder (2008) har använt sig utav detta synsätt, tolkat det och utvecklat det på olika sätt.

I Herzberg et al:s (1959) forskning kring typer av motivation menar författarna att motivation i arbetet kan ske på två sätt. För det första kan individer motivera sig själva genom att söka, finna eller utföra arbete som tillfredsställer individens inre behov, eller som åtminstone leder dem till att tro att deras mål kommer bli uppfyllda. Detta är det som Herzberg et al. (1959) benämner som motivationsfaktorer. För det andra, kan människor motiveras av incitament som lön, befordran, bonus etcetera. Denna del benämns istället som hygienfaktorer. Dessa två faktorer har lagt en central grund för Herzberg et al:s tvåfaktorsteori (1959) som även är känd som Herzbergs motivation- och hygienteori. Motivationsfaktorer, den *inre* motivationen, hos anställda är de drivkrafter som bidrar till anställdas motivation och ökade produktivitet. Hygienfaktorer, *yttre* motivationen, handlar istället om delar som är grundläggande för ett arbete men som inte kan ge en ökad grad av motivation eller produktivitet i arbetet (Herzberg et al. 1959).

Herzbergs tvåfaktorteori har fått motstå kritik då forskare som Lindkvist et al. (2014) menar att det finns ett ständigt och pågående förhållande mellan motivations- och hygienfaktorer som Herzberg et al. (1959) inte tar i full beaktning. Vidare menas det att det finns gråzoner mellan tillfredsställelse och otillfredsställelse samt att flera hygienfaktorer faktiskt kan bidra till en ökad motivation. Forskningsmetoden har också fått kritik då det inte gjordes någon ansträngning att mäta förhållandet mellan tillfredsställelse och prestanda (Armstrong, 2006). Trots denna kritik fortsätter Herzberg et al:s (1959) tvåfaktormodell att frodas i akademien. Det faktum att denna forskning varit så central under en längre tid och att den fortsätter utvecklas av forskare än idag visar att *inre* och *yttre* faktorer i arbetet är en av de viktigaste delarna att studera när det kommer till forskning kring motivation.

Utifrån Herzberg et al:s (1959) forskning, utvecklade Ryan och Deci (2000a) The Self-Determination Theory för *inre* och *yttre* motivation som fokuserar mer på förhållandet mellan dessa faktorer. För denna studie är det viktigt, när motivation diskuteras, att det innehåller dessa två centrala aspekter, då det kommer undersökas hur CE påverkar den *inre* och *yttre* motivationen hos anställda i arbetet.

2.2.2 Inre motivationsfaktorer

Inre motivation styrs av den inre tillfredsställelsen som individer upplever och beskrivs som de drivkrafter som får dessa individer att utföra en aktivitet på grund av fri vilja, egenintresse, upplevd utveckling och glädje. Aktiviteten i sig ses som intressant och underhållande utan att drivas av yttre faktorer (Ryan & Deci, 2000b; Vallerand, 2012). Vi människor är från födseln aktiva, nyfikna och frågvisa, och vi visar en allmän vilja att utforska, lära och behöver inte yttre incitament för att göra detta. Även om inre motivation finns inom oss individer, finns det även inre motivation som ses i relation mellan individ och aktivitet. Det innebär att människor kan finna inre motivation i olika aktiviteter, och att alla inte motiveras av samma sorts uppgift (Ryan & Deci, 2000b).

Vallerand (2012) visar att ju mer positiv feedback individer får för sin prestation, ju mer känner de sig viktiga och kompetenta i arbetet, vilket leder till att mer motivation skapas hos dem. I linje med detta resonemang menar även Ryan och Deci (2000b) att positiv feedback ökar den inre graden av motivation, medan negativ återkoppling på individens arbete eller utförande minskar motivationen. I likhet med detta menar Ryan och Deci (2000a) att alla typer av hot, deadlines, direktiv och införda mål bidrar till minskad inre motivation. Anledningen till att den inre motivationen minskar är att individer känner att det bidrar till ett yttre orsakssamband som minskar graden av självständighet, liksom externa belöningar för ett utfört arbete.

Tidigare forskning kring hållbarhetsaktiviteter visade en positiv effekt på anställdas tillfredsställelse, självbild, samarbete, lojalitet, moral och engagemang (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Det dessa samtliga delar har gemensamt är att det finns en klar koppling till individens och anställdas inre motivation. Genom detta läggs grunden till argumentet liksom Herzberg et al:s (1959), att en individ är inre motiverad om personen i fråga inte får några uppenbara utmärkelser utan istället söker efter känslan av njutning, intresse, personliga utmaningar eller självuttryck i sitt arbete (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

2.2.3 Yttre motivationsfaktorer

Yttre motivation ses som en kontrast till inre motivation och beskrivs som en drivkraft för att uppnå ett visst mål, tillfredsställa ett behov eller att belönas för ett utfört arbete. Exempelvis belöning i form av lön, befordran, uppskattning eller andra fördelar (Ryan & Deci, 2000b). Yttre motivation är en konstruktion som avser att när en aktivitet är utförd ska individen erhålla ett separat resultat. I jämförelse med inre motivation, som avser att göra en aktivitet för njutningen av aktiviteten i sig själv, har den yttre motivationen ett instrumentellt värde som motiverar individen (Ryan & Deci, 2000b).

Ryan och Deci (2000b) menar att det finns olika typer av yttre motivation och varför individer agerar som de gör. För att urskilja detta har författarna skapat ett ramverk som beskriver fyra olika typer av yttre motivation som de identifierat, och presenteras nedan i *tabell 1*.

Typ av yttre motivation	Naturen av yttre motivationen	Underliggande orsak till beteende
(1) <i>Extern reglering</i>	Konsekvenser, incitament, samtycke	Att ta emot eller undvika konsekvenser; för att uppfylla ett externt krav
(2) <i>Introjektiv reglering</i>	Känsla av intern press: att undvika skuld eller för att öka egot	För att det "ska" göras
(3) <i>Identifierad reglering</i>	Personlig värdering av beteende, känsla av betydelse	För att det är viktigt
(4) <i>Integrerad reglering</i>	Uttryck för självidentitet; kongruens med sig själv och andra värderingar	För att det reflekterar kärnvärderingar och identitet

Tabell 1. (Redigerad och översatt utifrån Ryan och Deci, 2000b; Legault, 2016)

Ryan och Deci (2000b) påvisar att dessa fyra motivatorer skiljer sig och att de går från endast yttre värderingar (extern reglering) till att gå mer mot personliga och inre värderingar (integrerad reglering). (1) *Extern reglering* handlar om beteende som är kontrollerat av yttre faktorer, exempelvis deadlines och belöningar. Individer betraktar ofta denna typ av beteende som främmande eller kontrollerande (Ryan & Deci, 2000b; Legault, 2016). (2) *Introjektiv reglering* beskriver en typ av intern reglering som fortfarande är någorlunda kontrollerande, människor utför sådana åtgärder med känslan av press för att undvika skuld, ångest eller öka sitt ego (Ryan & Deci, 2000b). (3) *Identifierad reglering* innebär att individen identifierar sig med den personliga betydelsen för beteendet och där beteendet blir internt styrt. Denna typ av motivation uppkommer när individen identifierar eller värderar sig med själva aktiviteten (Ryan & Deci, 2000b; Legault, 2016). (4) Till sist, den mest självständiga typen av yttre motivation kallas *integrerad reglering* och refererar till beteende som är fullständigt internaliserad. Integrerad reglering är synonymt med jaget, ett sådant beteende fungerar nästan som ett medel

av självuttryck och identitet. Den integrerade formen liknar till stora delar den inre motivationen men görs i grunden fortfarande för den yttre belöningen, även om den uppfyller många inre aspekter hos individen (Legault, 2016; Ryan & Deci, 2000b). Ryan och Deci (2000b) menar att individer inte behöver gå igenom alla dessa steg och att nya beteenden kan uppkomma beroende på tidigare erfarenheter och situationsfaktorer.

Ryan och Deci (2000a; 2000b) menar även att om en person varken drivs av inre eller yttre motivatorer och har brist på motivation kallas det tillståndet för amotivation. Amotivation kommer från att individen inte värderar en aktivitet som viktig, att individen inte känner sig kompetent nog att utföra denna eller tror inte på att det kommer ge ett önskvärt resultat (Ryan & Deci, 2000a; 2000b).

Även om inre motivation har setts och ofta ses som den mest optimala formen av motivation, kan yttre motivation ofta vara hjälpsamt för att främja åtgärder för beteenden som inte ligger i intresse för den inre motivationen, exempelvis genom återvinning och hemläxor (Legault, 2016). Att locka eller tvinga människor att följa standarder av socialt önskvärt beteende är ibland i strid med bevarandet av individuell självständighet och inre motivation. I och med att yttre motivation måste uppmanas externt, är den primära anledningen till dessa beteenden att de uppskattas av andra. Ryan och Deci (2000b) menar att individer är mer benägna att utföra dessa yttre beteenden om de värderas av personer i ens omgivning, exempelvis av familj, kamratkrets eller samhället. Detta kopplas till det Ryan och Deci (2000b) talar om för att beskriva The Self-Determination Theory som bygger på tre behov för att känna positiv motivation till en viss aktivitet. *Samhörighet*, att individer känner tillhörighet med andra grupper i samhället. Förutom detta så krävs det att individer känner att de har *kompetens* inom den aktivitet som utförs. Det måste även finnas en viss grad av *autonomi* eller självständighet i arbetet som utförs, att individen inte kontrolleras av andra människor. Om dessa grundläggande behov uppfylls kan individen enligt Ryan och Deci (2000b) känna positiv motivation till aktiviteten som utförs.

Sammanfattning av 2.2: Anställdas motivation

För att skapa en förståelse för vad som motiverar de anställda i dessa frågor har detta avsnitt presenterat både traditionella motivationsfaktorer (Taylor, 1947; Herzberg, 1959; Maslow, 1943), men även senare perspektiv på motivation av bland annat Ryan och Deci (2000a; 2000b) och Legault (2016). Huvudfokuset i detta avsnitt har varit *inre* och *yttre* motivation hos individer, och vilka motivationsfaktorer som påverkar anställda i arbetet. Detta perspektiv har tagits för att göra det möjligt att se vilken typ av motivation som är viktig för studiens respondenter i frågor rörande CE.

2.3 Vikten av anställda vid utformningen av en cirkulär ekonomi

Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013) menar att involvering av anställda i hållbarhetsfrågor får positiva utfall och effekter, men att många företag har svårt att lyckas inkludera de anställda i dessa frågor. Bhattacharya et al. (2008) anser att intern marknadsföring är en lämplig aktivitet för att motivera anställda, samt att denna aktivitet bör inkludera hållbarhetsaspekter. Precis som att tillfredsställa kunders behov är nyckel till företags framgång, bör anställda ses som interna kunder vars behov också måste tillfredsställas för att företaget ska utvecklas. Att internt

marknadsföra fördelar, ansvar och lön kan till viss del bidra till anställdas jobbtillfredsställelse, som i sin tur leder till motiverade anställda likt det Ryan och Deci (2000a; 2000b) talar om. En central uppgift för ledning och chefer är sedan att integrera hållbarhet i denna marknadsföring, för att skräddarsy tillfredsställelsen av enskilda arbetstagares individuella behov.

Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013) påvisar hur viktigt det är att involvera anställda när det kommer till frågor som rör hållbarhet. Involveringen syftar till att förbättra länken mellan anställda och företaget vid utformningen av hållbarhetsaktiviteter, istället för den vanliga top-down-hierarkin (Bhattacharya et al., 2008), vilket skulle kunna bidra till utformandet av CE. Detta kan göras genom att exempelvis be de anställda att dels komma med förslag på vad syftet med företagets hållbara aktiviteter bör vara, men även ge konkreta förslag på hur företaget kan implementera dessa. På så sätt utvecklas en portfolio av olika förslag på initiativ, som representerar de anställdas intressen rörande hållbarhet (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Företaget kan då få en bild av vad de anställda helst ser att företaget engagerar sig i, även om företaget inte kan uppfylla alla önskemål.

2.3.1 *Utmaningar vid integration av hållbarhetsfrågor*

Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013) menar att det finns fyra utmaningar, rörande anställda, som bör tas i beaktning vid integration av hållbarhet i företagets interna marknadsföring. Dessa har baserats utifrån Bhattacharya et al. (2008) och ses som användbara vid genomförandet av en CE. Genom att vara medveten om och tänka på dessa utmaningar kan företag undvika fallgropar och på så sätt öka chansen för resultatrika hållbarhetsaktiviteter (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013).

Den *första* utmaningen rör anställdas brist på kännedom och involvering i hållbarhet. Denna utmaning visar hur viktigt det är att involvera arbetstagare i företagets aktiviteter (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Bhattacharya et al:s (2008) forskning visar att många anställda har en svag uppfattning om att företaget tar ett socialt ansvar, men att samma anställda inte vet vilka aktiviteter företaget faktiskt engagerar sig i. Samma forskning visar även att anställda kan känna en koppling till en av företagets aktiviteter, men vara totalt ovetande om de resterande (Bhattacharya et al., 2008). Ledningen måste därför anstränga sig för att förstå de anställdas behov och intressen och utforma hållbara aktiviteter utifrån dessa, samt öka de anställdas koppling till dessa aktiviteter för att förflytta de anställda från ovetande till aktivt involverade (Bhattacharya et al., 2008; Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Bhattacharya et al. (2008) menar att företag lägger för mycket fokus på hur de tillfredsställer externa kunders behov genom hållbarhetsengagemang, och fokuserar för lite på sina interna kunder, det vill säga de anställda.

Den *andra* utmaningen avser den begränsade förståelsen för vilka av de anställdas behov som tillfredsställs av hållbarhetsfrågor. Enligt Bhattacharya et al. (2008) har företag svårt att se hur hållbarhet kan uppfylla anställdas behov, något författarna anser beror på att de behov som anställda strävar efter att uppfylla inte är stöpta i samma form. Intresset för hållbarhet går bortom arbetsförhållanden och lön, istället beskriver Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013) det som ett sorts inbördes förhållande av sociala faktorer och individuella tankar och beteende, likt den inre motivationen som Ryan och Deci (2000a; 2000b) redogör för. Bhattacharya et al.

(2008) menar att dessa behov kan uppfyllas på ett meningsfullt sätt genom företagets hållbarhetsaktiviteter. Flera studier (Ipsos MORI, 2006; Dawkins, 2004; Scott, 2015) visar att anställda vill arbeta för företag som tar ett socialt hållbarhetsansvar och Bhattacharya et al. (2008) menar att detta beror på möjligheten till att uppfylla behovet av personlig utveckling i arbetet. Författarna menar att genom arbetsuppgifter som rör hållbarhet, men som ligger utanför den anställdes vardagliga arbete, utvecklas den anställdas kompetens, vilket i sin tur bidrar till motivation i arbetsuppgiften.

Den *tredje* utmaningen handlar om bristfällig förståelse för vad anställda ger tillbaka till företaget genom engagemang för hållbarhet. Denna utmaning grundas i att hållbarhetsaktiviteter sällan mäts eftersom de ofta inte har ett klart mål. Företag bör därför ha ett klart syfte med sina aktiviteter och även ha metoder för att kunna mäta och utvärdera dess utveckling (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Bhattacharya et al. (2008) menar att det är viktigt för företaget att förstå vilka utfall rörande anställda som kommer ur hållbara aktiviteter.

Bhattacharya et al. (2008) menar att anställda som starkt identifierar sig med sin arbetsplats ser företagets framgång som sin egna personliga framgång, och är därför mer motiverade att jobba hårt för att företaget ska nå uppsatta mål. Hållbarhet har länge setts som en nyckelfaktor i anställdas identifiering med sitt företag (Sen et al., 2006). Detta stöds av Bhattacharya et al:s (2008) studie som visar att anställda i större utsträckning identifierar sig med företag som de anser är socialt ansvarstagande, men tillägger att anställda är mer benägna att identifiera sig med företaget när deras personliga värderingar delas av företaget.

Den *fjärde* utmaningen berör företagets top-down-hierarki. Ledning och chefer måste förbättra sitt arbete med att inkludera anställdas åsikter om hållbarhet när företaget ska välja vilka aktiviteter de ska utföra. Ett bra sätt att inkludera dessa åsikter är att inte enbart inkludera åsikter från anställda högt eller medelhögt upp i hierarkin, utan att även ta anställda i positioner längre ner i hierarkin i beaktning (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013). Bhattacharya et al. (2008) menar att det idag finns en stor klyfta mellan ledningsgruppen och företagets anställda, och att det är den högsta ledningen i företaget som avgör hur företagets hållbarhetsaktiviteter ska se ut. Ett mer strategiskt arbetssätt med hållbarhet, där de anställda får möjligheten att påverka beslut, skulle göra de anställda till medskapare av värdet som hållbarhetsengagemanget bidrar med. Involvering av anställda skulle därför även bidra till motivation för att uppnå de mål företaget har med aktiviteterna (Bhattacharya et al., 2008).

Sammanfattning av 2.3: Vikten av anställda vid utformningen av en cirkulär ekonomi

Detta avsnitt har beskrivit de utmaningar som företagets ledning kan uppleva vid integreringen av anställda i hållbarhetsfrågor och vid utformningen av en CE, med utgångspunkt i Bhattacharya et al. (2008) och Ditlev-Simonsen och Brøggers (2013) studier. Detta avsnitt har även påvisat att involvering av anställda är en väsentlig del i utformandet av företagsstrategier, så som CE.

3. Metod

Detta kapitel redogör för hur studien genomförts. Kapitlets inledande avsnitt berör studiens litteraturstudie, forskningsansats och valet av metod, för att sedan följas av avsnitt som förklarar studiens urval och presenterar studiens samarbetspartner, Göteborgsregionens kommunalförbund. Följande avsnitt beskriver hur studiens intervjuguide utformats, hur genomförandet av intervjuer gått till och hur insamlad data bearbetats. Avslutningsvis skildras studiens reliabilitet och validitet, samt de etiska aspekter som studien tagit hänsyn till.

3.1 Litteraturstudie

För att skapa en teoretisk referensram som hjälp för att besvara studiens forskningsfrågor, inleddes studien med en litteraturstudie. Syftet med en litteraturstudie är att undersöka om det finns ett gap i tidigare forskning, men även att hitta svar på studiens forskningsfrågor med hjälp av tidigare publicerade studier inom samma tema. En litteraturstudie beskrivs därför som ett systematiskt arbete för att söka efter tidigare forskning och teorier inom området (Bryman & Bell, 2011).

För att finna tidigare forskning inom studiens område har Göteborgs Universitetsbiblioteks funktion ”supersök” använts (Göteborgs Universitetsbibliotek, 2018). I denna sökmotor har flera nyckelord använts i kombination med varandra för att finna relevant litteratur. Till en början bestod dessa av; ”circular economy”, ”implementation”, ”motivation” och ”sustainability”. Patel och Davidson (2011) menar att mängden information som genereras av en litteraturstudie till stor del beror på området studien ämnar undersöka. I likhet med detta blev det tydligt efter den initiala sökningen att det finns begränsat med studier och tidigare forskning kring anställdas motivation kopplat till CE. Detta har gjort det intressant att utveckla och skapa mer förståelse kring dess samband. Efter insikten att den tidigare forskning är begränsad, utvecklades sökorden och bestod av; ”circular economy”, ”CSR”, ”implementation”, ”motivation”, ”strategy” och ”sustainability”. Studiens teoretiska referensram bestod således av tidigare studier kring CE och CSR, samt teorier om motivation.

3.2 Abduktiv forskningsansats

Studiens teoretiska utgångspunkt skapade grunden för den empiriska datainsamlingen. Den insamlade datan analyserades sedan utifrån studiens teoretiska utgångspunkt, som i sin tur anpassades utifrån vad som framkom vid analys av empiri. Studiens teoretiska utgångspunkt och empiri har således haft ett pendlande förhållande genom studien, vilket utifrån Alvesson och Sköldberg (2017) samt Patel och Davidson (2011) tyder på att en abduktiv ansats använts. Alvesson och Sköldberg (2017) menar att en abduktiv ansats leder till att studien inte låser sig vid teorier som på förhand antogs skulle bidra till ett mer givande resultat. Patel och Davidson (2011) menar att denna sorts studie bör genomföras med ett opartiskt perspektiv på problemet, för att inte utforma studien på ett sätt som utesluter vissa tolkningar av problemet.

3.3 Val av metod

Valet av metod ska enligt Trost (2010) och Patel och Davidson (2011) grunda sig i studiens syfte och forskningsfrågor. Tillsammans med studiens samarbetspartner, Göteborgsregionens kommunalförbund (här efter refererat till som GR), ville vi skapa ytterligare kunskap för hur CE uppfattas av anställda samt hur motivationen bland anställda kan påverkas av CE och hur

arbetet med CE bör utformas. Baserat på detta gjordes valet av en kvalitativ metod, då det möjliggör djupare förståelse för människors motiv gentemot detta ämne, vilket är grundläggande när "mjuka" egenskaper likt motivation, studeras. Då denna studie inte har som syfte att dra generella slutsatser från en större population var det därför inte lämpligt att använda en kvantitativ metod, vilket stämmer överens med Trost (2010) argument om att en kvalitativ metod möjliggör en mer djupgående förståelse i resonemanget. För insamling av data valdes kvalitativa intervjuer som metod. Syftet med kvalitativa intervjuer är att upptäcka och identifiera olika uppfattningar, egenskaper eller tecken rörande ett specifikt fenomen (Patel & Davidson, 2011). Därmed ansågs intervjuer som den bäst lämpade metoden för insamling av data, då andra kvalitativa metoder, som observationer och fallstudier, inte skulle göra det möjligt att svara på syftet med studien på ett tillfredsställande sätt.

3.4 *Presentation av samarbetspartner*

För att stärka studien med ett verklighetsnära perspektiv ingicks ett samarbete med GR, via Miljöbron. Miljöbron är en ideell organisation som syftar till att skapa kontakt mellan studenter och näringsliv i projekt inom miljö och hållbar utveckling (Miljöbron, u.å.a.; Miljöbron u.å.b.). Samarbetspartnern till denna studie, GR, är en politiskt styrd organisation som agerar som en samarbetsorganisation för 13 kommuner i Västsverige och verkar även som en mötesplats för dessa kommuner. GR har ett stort miljö- och hållbarhetsengagemang och jobbar med dessa frågor dagligen, både internt, men framförallt externt (Göteborgsregionens kommunalförbund, 2018).

GR har fokuserat mycket av sitt arbete på olika aspekter av miljöfrågor och har på senare tid fokuserat på att utforska CE samt hur olika strategier och idéer kan genomföras på arbetsplatsen. GR arbetar i dagsläget med cirkuläreconomiska lösningar i delar av organisationen, men har inte implementerat konceptet som en övergripande strategi som helhet. GR har dock som mål att vidareutveckla hur medlemskommunerna arbetar med CE genom att förlänga produkters livslängd, minska avfall och öka tjänsteutveckling i professioner, såsom renovering, design och återbruk genom diverse projekt (Göteborgsregionens kommunalförbund, 2018). Både vi och GR var därför intresserade av att skapa en förståelse för hur CE påverkar arbetsplatsen och hur det påverkar de anställdas motivation. Detta gemensamma intresse gjorde GR till en lämplig samarbetspartner för denna studie. Eftersom GR är en politiskt styrd organisation och agerar som en mötesplats för flera kommuner, har organisationen möjlighet att introducera ett cirkuläreconomiskt agerande bland flera aktörer i samhället. Ett samarbete med GR gjorde det således möjligt att få ett mer verklighetsnära perspektiv av studiens syfte och forskningsfrågor, i en organisation som förväntas agera som en förebild i samhället. I linje med studiens syfte och forskningsfrågor möjliggjorde samarbetet med GR att undersöka vad som motiverar GRs anställda att arbeta med dessa frågor.

3.5 *Nyckelperson*

Vår kontaktperson på GR tillhandahöll oss respondenter för studien utifrån förbestämda kriterier, och benämns därför enligt Trost (2010) som vår *nyckelperson*. Inför urvalet fick nyckelpersonen information om kriterier för de intervjupersoner som skulle ingå i studien, vilka var erfarenhet inom organisationen och inriktning på respondenternas arbetsuppgifter. Utifrån dessa kriterier tillhandahölls sex lämpliga respondenter som hade möjlighet att bidra till studien

genom intervjuer. Inför urvalet fanns en medvetenhet om de risker som, enligt Trost (2010), finns med att använda sig av en nyckelperson vid urval. En risk är att det kan vara en mycket tidskrävande metod. Detta undveks genom att i god tid informera nyckelpersonen om de kriterier som förelåg.

3.6 *Urval*

Urvalet av respondenter till studien bestod av anställda på GR som uppfyllde kriterierna rörande erfarenhet hos GR samt miljörelaterade arbetsuppgifter och liknar det Trost (2010) beskriver som ett strategiskt urval. Enligt Trost (2010) ses det i regel som ointressant om en kvalitativ studies urval är representativ, i statistisk mening, det vill säga att det inte är av betydelse om studiens urval är en miniatyr av populationen. Målet är istället att nå en bred variation på respondenters svar samtidigt som respondenterna som utgör urvalet ska vara olikartade inom en viss ram. Det innebär att det ska finnas en viss variation bland intervjupersoner, men inte till den grad att somliga är helt åtskilda (Trost, 2010). Genom att respondenterna hade förkunskap inom området miljö och hållbarhet föll alla intervjupersoner således inom studiens ram. På så sätt kunde vi under intervjusituationen få svar som grundades i kunskap om ämnet, istället för svar som grundats i antaganden och spekulationer. Studiens urval var därmed inte statistiskt representativt, men bidrog till data som var grundad på kunskap om studiens ämne med bred variation då respondenterna hade olika roller i organisationen och därför även olika perspektiv.

3.7 *Presentation av intervjupersoner*

Respondenterna som inkluderades i studien hade förkunskaper om olika miljöaspekter från arbetsuppgifter som berör miljö- eller hållbarhetsfrågor i sin roll inom organisationen, men med skilda uppdrag och projekt inom organisationen. Respondenterna hade olika utbildningsbakgrunder och varierande anställningstid hos GR. Utbildningsbakgrunden hos respondenterna varierade mellan bland annat statsvetenskap, samhällsplanerare och civilingenjör. Respondenternas anställningstid hos GR varierade mellan drygt 18 månader och 39 år. Vidare har intervjupersonerna inte benämnts vid varken namn, kön eller ålder. Detta för att kunna säkerställa intervjupersonernas anonymitet i enlighet med Vetenskapsrådets (2002) etiska riktlinje rörande konfidentialitetskravet, som kommer presenteras i ett senare avsnitt. Vi anser inte heller att denna sorts information påverkade studiens resultat, då de inte var en del av studiens syfte eller forskningsfrågor.

Respondenterna har därför i kapitel 4, *resultat och analys*, benämnts som "intervjuperson" följt av en siffra mellan 1-6. Varje respondent tilldelades en siffra slumpmässigt genom tärningskast, för att intervjupersonerna inte ska kunna identifieras utifrån det intervju-schema som delades ut vid planering av intervjuer. Av samma skäl har det inte specificerats vilket datum intervjuerna ägde rum, enbart vilken vecka.

3.8 *Utformning av intervjuguide*

Den intervjuguide som användes vid samtliga intervjuer var strukturerad utifrån olika teman kopplat till syftet för studien och dess forskningsfrågor, såväl som studiens teoretiska referensram, se *Bilaga 1*. I enighet med detta menar Trost (2010) att en kvalitativ intervju bör utgå från en intervjuguide bestående av olika teman, istället för ett frågeformulär. Detta innebär att intervjuaren bör låta respondentens svar styra i vilken ordning frågor ställs (Trost, 2010).

Vid utformningen av intervjuguiden började vi tidigt att fundera över analysmöjligheterna som skulle följa längre fram i processen. För att få en berikad analys byggdes intervjuguiden upp av vissa begrepp och teman ur studiens teoretiska utgångspunkt, som sedan kunde analyseras tydligt. Kvale et al. (2014) menar att om den som utför intervjun är förberedd på vilka frågor som kommer ställas, och varför dessa ställs, kommer hen kunna klargöra olika företeelser och betydelser under intervjusituationen, som annars kan vara svåruppfattade för respondenten. Detta innebär att analys av data kan utföras på en säkrare grund då intervjupersonen förstått innebörden av de frågor som ställts under intervjun (Kvale et al., 2014).

Intervjufrågorna var uppbyggda på ett semistrukturerat vis så att respondenterna kunde svara fritt, utan några fasta svarsalternativ. Kvale et al. (2014) menar att en semistrukturerad form av intervju präglas av att intervjuguiden enbart är en översikt av vilka ämnen och teman som ska behandlas. Frågorna i intervjuguiden är förslag som kan ställas på olika sätt beroende på respondentens tidigare svar. Genom en semistrukturerad intervju var det därför möjligt att ställa följdfrågor och på så sätt få ut mer detaljerade, berikande svar från intervjupersonerna. Även om intervjuguiden hade en förbestämd ordning, skiftades det ofta mellan olika frågor baserat på vad som tidigare framgått i intervjun. Detta bidrog till att respondenterna kunde fördjupa sina svar istället för att behöva avbryta sina resonemang för att nästa fråga i ordningsföljden skulle ställas.

3.9 *Utförande av intervjuer*

Intervjuerna ägde rum på GR under respondenternas arbetstid. Lantz (2007) menar att intervjuplatsen bör vara skyddad från ljud, buller och andra störande inslag som skulle kunna påverka intervjun. Därför utfördes intervjuerna i ett konferensrum där respondenterna intervjuades enskilt. Trost (2010) menar att det allt som oftast är en fördel att intervju personer enskilt och att det helst ska undvikas att intervju flera personer samtidigt. Om flera personer intervjuas samtidigt, kan de lätt bli så att de tystlåtna inte kommer till tals och de språksamma tar över allt för mycket. Vid intervjutillfällena var det även viktigt att det fanns tillräckligt med avsatt tid för att respondenterna skulle känna att det fanns utrymme för betänketid, men även för att det skulle finnas utrymme att ställa följdfrågor. Intervjuernas längd varierade mellan 37–48 minuter, vilket föll inom den tidsram som avsatts.

För att undvika subjektiva tolkningar av respondenternas svar och förenklade sammanfattningar användes en elektronisk inspelare vid samtliga intervjuer. Trost (2010) ser detta som en fördel vid utförandet av kvalitativa intervjuer, då detta även möjliggör att intervjuarna kan lyssna upprepade gånger på respondentens svar för att förstå vad hen vill säga med sina svar. För att kunna göra detta krävdes respondenternas tillåtelse, vilket klargjordes och godkändes innan intervjuerna påbörjades. Under intervjuerna var båda studiens författare närvarande, och genom att använda en inspelare behövde inte fokus läggas på att ta anteckningar, utan fokuset kunde ligga på svaren och att ställa följdfrågor.

Innan intervjun och inspelningen började, informerades samtliga respondenter kort om studien och etiska riktlinjer (*se avsnitt 3.11*). Samtliga intervjuer inleddes sedan med ett par grundläggande bakgrundsfrågor. Lantz (2007) menar att information som uppkommer genom

så kallade bakgrundsvariabler kan hjälpa att förstå vissa centrala aspekter av den situation och sammanhanget som intervjupersonen befinner sig i. Att börja med ett par enkla frågor gör ofta att intervjuare och intervjuperson under inledningen kan skapa det klimat som intervjusituationen kräver (Lantz, 2007). Efter dessa inledande bakgrundsfrågor övergick fokuset till de teman som utformats utifrån studiens teoretiska utgångspunkt, som redovisas i *bilaga 1*. Avslutningsvis fick intervjupersonerna frågan om det fanns något de ville tillägga eller om de hade några frågor angående intervjusituationen, för att ge dem chansen att förtydliga eller utveckla sina svar.

3.10 *Bearbetning och analys av data*

Direkt efter varje intervju slut transkriberades det inspelade materialet. Denna arbetsmetod är vad Patel och Davidson (2011) kallar en *löpande analys*. Fördelen med denna arbetsmetod är att det ger idéer för hur man ska gå vidare och bearbeta det insamlade materialet. Anledningen till att transkriberingarna gjordes i samband med intervjutillfällena var för att det sågs som betydelsefullt att ha materialet färskt i minnesbilden. Patel och Davidson (2011) menar att ju längre tid som passerar innan analysen påbörjas, desto svårare är det att få ett levande förhållande till det insamlade materialet. Vid transkriberingarna skrevs varje ord ner samt de tveksamheter och längre pauser som uppstod, för att även i efterhand ha en förståelse för hur intervjusituationen såg ut.

För att förstå och klargöra det transkriberade materialet, bröts datan upp i mindre delar och begrepp delades in i teman som underlättade själva analysprocessen, kopplat till studiens teoretiska utgångspunkt. Lantz (2007) menar att vid bearbetningen av data är ambitionen att försöka nyansera förståelsen av fenomenet som undersöks. Detta görs genom att tillämpa teoretiskt valda begrepp och applicerar de på vad som framkommer i intervjuerna. Olika mönster ur intervjuer framträder först när abstrakta teoretiska begrepp appliceras på det som respondenten sagt (Lantz, 2007).

De nyckelbegrepp som identifierades ur den insamlade datan strukturerades utifrån studiens tre forskningsfrågor som sedan kopplades till olika teman. Nedan ges ett exempel på hur vi kategoriserat ett citat från intervjuperson 2:

Politiken är väldigt viktig, enligt min erfarenhet. Krav gör processen mycket snabbare än frivillighet. (Intervjuperson 2, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Ur detta citat kunde vi identifiera nyckelbegreppet *politik* som sedan kunde kopplas till Lewandowskis (2016) externa faktorer. Detta kopplades i sin tur till det övergripande temat *påverkande aktörer*. Genom att bearbeta empirin på detta sätt kunde vi se likheter och mönster mellan intervjuerna och som Lantz (2007) menar få en mer nyanserad uppfattning av den insamlade datan.

3.11 *Etiska aspekter*

Vid genomförande av denna typ av kvalitativ studie är det viktigt att ta forskningsetiska aspekter i beaktande. Enligt Vetenskapsrådet (2002) benämns dessa fyra etikregler som (1)

informationskravet, (2) *samtyckeskravet*, (3) *konfidentialitetskravet* och (4) *nyttjandekravet*. Respondenterna informerades om dessa etiska aspekter vid två tillfällen. Första tillfället var via ett informationsmail som skickades ut till respondenterna några dagar innan intervjuerna skulle äga rum, men som var frivilligt för respondenterna att läsa. För att säkerställa att samtliga respondenter blivit informerade om hur de etiska aspekterna påverkar dem tillägnades början av varje intervju till detta. Intervjupersonerna hade efter detta möjlighet att inte medverka i studien.

(1) *Informationskravet* innebär att studiens författare ska ge deltagarna i studien information om uppsatsen syfte. De ska även informeras om att deltagande i studien är helt frivilligt och att de när som helst har rätt att avbryta sin medverkan (Vetenskapsrådet, 2002). Trost (2010) menar i linje med detta att deltagarna ska kunna välja att avböja och inte svara på specifika frågor. Efter denna information var det ingen av respondenterna som valde att inte medverka i studien.

(2) *Samtyckeskravet* syftar till att alla deltagare i studien har rätt att själva bestämma över sin medverkan. Likt *informationskravet* handlar även *samtyckeskravet* om att respondenterna själva får bestämma om, hur länge och på vilka villkor de ska delta (Vetenskapsrådet, 2002). Bryman och Bell (2013) menar att respondenten ska ha tillgång till tillräckligt mycket information om studien och forskningsprocessen för att kunna veta om de vill delta i studien eller ej.

(3) *Konfidentialitetskravet* betyder att all data som insamlas utifrån respondenternas svar behandlas konfidentiellt, vilket innebär att data ej får lämnas till utomstående, samt att det inte får vara möjligt att identifiera en individ när data presenteras (Vetenskapsrådet, 2002). Som intervjuare eller ansvarig för en studie får det inte heller talas om vem som intervjuats eller vem som eventuellt vägrat att bli intervjuad (Trost, 2010). För att säkerställa detta kommer respondenterna aldrig benämnas vid namn, kön, ålder eller specificerad utbildning eller arbetsuppgifter.

(4) Det centrala i *nyttjandekravet* är att all data som insamlas endast ska användas för studiens ändamål, information får inte på något sätt användas eller tas del av från utomstående i studien (Vetenskapsrådet, 2002).

Kvale et al. (2014) menar att dessa etiska aspekter ska präglade alla stadier av studien. Som en rekommendation vid en kvalitativ studie menar Vetenskapsrådet (2002) samt Patel och Davidson (2011) att respondenter som är intresserade av studien bör få möjlighet att ta del av resultaten. Detta är något som är frivilligt men som vi författare av studien ansåg var värdeskapande och gjorde det mer intressant för respondenterna att delta. Information om vart resultaten och studien skulle publiceras gavs till respondenterna samt att de var välkomna att delta vid en presentation av studien på GRs arbetsplats.

3.12 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär att undersöka det som är relevant i sammanhanget. I kvalitativa studier liknas ofta validitet med *tillförlitlighet*, och ambitionen med detta är att upptäcka företeelser, tolka eller beskriva uppfattningar (Patel & Davidson, 2011). För att försäkra en god tillförlitlighet i

denna studie utformades intervjuguiden utifrån centrala teman med hänsyn till studiens teoretiska utgångspunkt, vilket Patel och Davidson (2011) benämner som *innehållsvaliditet*. Patel och Davidson (2011) menar att validitet och reliabilitet har en koppling till varandra, vilket innebär att det inte är möjligt att koncentrera sig på en av dessa och ignorera den andra.

Reliabilitet beskriver frånvaron av slumpmässig påverkan och liknas till begreppet *pålitlighet* i kvalitativa studier (Bryman & Bell, 2013; Patel & Davidson, 2011). För att öka pålitligheten i studien ställdes intervjufrågorna på så lika sätt som möjligt och intervjusituationen var likadan för samtliga respondenter. Detta för att intervjun skulle bli så objektivt utformad som möjligt (Trost, 2010). Ytterligare ett sätt för att öka pålitligheten är att spela in intervjuer för att kunna gå tillbaka till det insamlade materialet (Patel & Davidson, 2011). Som tidigare nämnt användes en elektronisk inspelare vid samtliga intervjuer, vilket gjorde det möjligt att åter lyssna på materialet och säkerställa att respondentens svar uppfattats korrekt. Detta minskade även risken för att personliga värderingar i materialet skulle påverka analysen. I kvalitativa studier är det däremot viktigt att påpeka att det är problematiskt att vara helt objektiv då personliga värderingar oundvikligt influerar skrivandeprocessen och analysen. Det är även problematiskt att i kvalitativa studier, kunna göra om studien och få exakt samma resultat ur empiriinsamlingen. Människor influeras hela tiden av nya erfarenheter och uppfattningar vilket innebär att respondenter kan ge vitt skilda svar på samma frågor om studien utförts vid ett annat tillfälle (Patel & Davidson, 2011). Vad som dessutom skulle kunna påverka studiens reliabilitet är att det finns likheter i hur CE och hållbarhet tolkas, och därför fanns det en risk att respondenternas svar utformades utifrån hållbarhet istället för CE rent konkret. Genom att däremot intervjua anställda med miljörelaterade arbetsuppgifter fanns det förkunskaper inom området vilket ökade möjligheten att respondenterna kunde särskilja begreppen åt.

4. Resultat och Analys

Detta kapitel inleds med en kort presentation av GR för att skapa en förståelse för organisationen och hur de arbetar för ett mer hållbart samhälle. Kapitlet kommer sedan redogöra för de resultat som framkommit ur sammanställningen av intervjuerna och analysera detta med hänsyn till studiens teoretiska utgångspunkt. Kapitlet har delats upp i tre avsnitt som benämns som: kunskapen om cirkulär ekonomi, centrala faktorer som inverkar på anställdas motivation i cirkulär ekonomi samt arbetets utformning mot cirkulär ekonomi, utifrån studiens forskningsfrågor. Kapitlet avslutas med ett kort avsnitt som sammankopplar alla tre delar och visar hur dessa är korrelerade med varandra.

Detta kapitel består av information insamlat från anställda på den politiskt styrda organisationen GR. GRs primära uppgift är att verka för samarbete över kommungränserna och vara ett forum för kunskaps- och erfarenhetsutbyte i regionen. Organisationen agerar bland annat som en mötesplats för de 13 kommuner som ingår i samarbetet, genom att bland annat organisera utbildningar och möten. Detta innebär att GR även står som värd för 100–200 besökare varje dag, utöver organisationens medarbetare (Göteborgsregionens kommunalförbund, 2018).

GR har sedan 2003 varit en miljödiplomerad verksamhet enligt Svensk Miljöbas kravstandard (Göteborgsregionens kommunalförbund, u.å.). GR har därför ett stort engagemang för miljö och hållbarhet och jobbar med dessa frågor dagligen, både internt, men framförallt externt där den största möjligheten till en positiv miljöpåverkan finns. I det externa arbetet som bedrivs finns det både individuella projekt och samarbetsprojekt som leder till en samordnad utveckling av hela regionen (Göteborgsregionens kommunalförbund, 2018). GR stödjer även Västra Götalandsregionens klimatstrategi med målet att vara fossiloberoende år 2030 (Göteborgsregionens kommunalförbund, 2013). För att uppnå detta mål krävs omfattande arbete i organisationen och de olika samarbetskommunerna, med flera miljöåtgärder, däribland utformningen av CE.

4.1 Kunskapen om cirkulär ekonomi

Avsnitt ett berör studiens första forskningsfråga, hur anställda uppfattar begreppet cirkulär ekonomi. Avsnittet behandlar olika respondenters perspektiv på begreppet och organisationens roll i att öka kunskapen hos de anställda.

Under intervjuerna blir det påtagligt att CE är ett begrepp som är tvetydigt och svårdefinierat, vilket även påvisats i tidigare studier (Dahlsrud, 2006; Kirchherr et al. 2017). Likt Kirchherr et al:s (2017) resonemang blir det tydligt att flera respondenter har svårt att på rak arm förklara vad CE innebär för just dem. Samtliga respondenter känner till begreppet och förklarade att de tycker det är viktigt, men när det ska beskrivas blir det svårare. När CE beskrivs av respondenterna är det olika fokus och olika infallsvinklar som tas upp, intervjupersonerna 6 och 5 menar att:

Jag kan nog inte någon korrekt definition. Som jag upplever det handlar cirkulär ekonomi om att använda material i så stor utsträckning som möjligt. Att återanvända och återbruka i både stort och smått. Så det finns en hel skala i cirkulär ekonomi. (Intervjuperson 6, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Cirkulär ekonomi handlar om att vi inte kan konsumera som vi gör. Att vi måste återvända och återvinna så vår konsumtion blir cirkulär. Men sen är jag inte så insatt i mer vad det innebär på djupet. (Intervjuperson 5, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Intervjupersonerna 6 och 5 talade om CE med fokus på att återanvända och återvinna, vilket även majoriteten av respondenterna gjorde. Förutom dessa beskrivningar, menar intervjuperson 2 att "CE är väl egentligen att minimera resursförbrukning i så hög grad som möjligt" (personlig kommunikation, v. 15 2019). Flera respondenter poängterar även att organisationen och ledningen inte ska se CE som endast ännu en företagsstrategi, istället ska det kunna ge konkreta fördelar. Intervjuperson 4 menar att "även om det är cirkulärt är det inte alltid bra" (personlig kommunikation v. 15 2019). Något som utåt sett verkar hållbart och miljövänligt är inte alltid det bästa alternativet. Till exempel kan en miljövänlig produkt vara väldigt resurskrävande i skapandet av produkten och utrymmeskrävande, vilket istället kan få en motsatt effekt mot ett cirkulärt tänk. Intervjuperson 4 menar vidare att fördelar och nackdelar bör vägas mot varandra för att kunna avgöra vad som är det bästa för alla aktörer i samhället. Dessa svar från respondenterna stödjer med andra ord tidigare studier om att det är svårt att exakt beskriva vad CE innebär och att CE är ett begrepp som har olika betydelser för olika människor (jfr Dahlsrud, 2006; Kirchherr et al. 2017), även om det är ett begrepp som det finns god kännedom om bland respondenterna. De tre R:en som beskrivits i studiens teoretiska utgångspunkt beskrivs som *minskad resursanvändning*, *återanvändning* och *återvinning* (Zhijun & Nailing, 2007; Su et al., 2013). Alla delar av de tre R:en har berörts under empiriinsamlingen, men det är inte någon av respondenterna som tar upp samtliga tre delar som en fullständighet. Av det som framgår under intervjuerna blir det tydligt att respondenter har svårt att förklara exakt vad CE innebär och vilka delar det innefattar. Det saknas därför kunskap i flera delar av organisationen om vad CE innebär och hur de anställda bör jobba utifrån detta.

Som tidigare beskrivet är GR en organisation som driver många projekt, både externt och internt, med stort fokus på miljö- och hållbarhetsfrågor (Göteborgsregionens kommunalförbund, 2018). Enligt respondenterna framgår det att alla anställda på GR fått en utbildning inom hållbarhetsfrågor, som en del i att uppfylla kriterier för en miljödiplomering. Under denna utbildning talades det dock inte om CE specifikt, utan mer generellt om miljö och hållbarhet, och hur GR arbetar med dessa frågor. Respondenterna i denna studie hade istället skapat sin förkunskap om CE dels på egen hand i det dagliga arbetet, men främst privat. Intervjuperson 5 menar att hen inte fått kunskapen om CE från just GR utan säger att "jag vet inte, i samhällsdebatten på olika sätt. [...] Mer ett personligt intresse, inte på GR-nivå" (personlig kommunikation, v.15 2019).

Genom att GR håller i utbildningar för de anställda gällande miljö och hållbarhet bidrar det till att skapa kunskap kring miljö- och hållbarhetsfrågor. Att däremot utelämna information om CE i dessa utbildningar, gör att de anställda bara har sin egen kunskap och bild av CE att utgå ifrån.

Det vill säga att de anställda saknar kunskap om hur CE uppfattas av organisationen de arbetar i och hur organisationen och ledningen önskar att de anställda ska arbeta med CE på arbetsplatsen. Likt det som intervjuperson 5 talar om, leder utelämnandet av CE i hållbarhetsutbildningar till att organisationen som helhet saknar förståelse för hur den interna faktorn kunskap, skulle påverka en implementering av CE (jfr Lewandowski, 2016). För att det ska vara möjligt att implementera CE hos GR, likt Lewandowskis (2016) resonemang, är det viktigt att förstå hur externa och interna faktorer påverkar denna implementering, där just *kunskap* ses som en intern faktor. Likt Kirchherr et al:s (2017) uppfattning är det även viktigt att kunskapen och förståelsen om CE inte endast fokuseras på ett av de tre R:en, utan det centrala bör istället vara "hur:et" gällande kombinationen av dessa tre R. Principen om de tre R:en, i sin helhet, bör därför vara känd i hela organisationen (jfr Su et al., 2013)

Fem av sex respondenter menar att de skulle bli motiverade om GR implementerade cirkuläreconomiska modeller som genomsyrar hela organisationen och utbildade de anställda i dessa frågor. På så sätt skulle organisationen ha möjlighet att både öka kunskapen hos de anställda, samtidigt som det ökar motivationen. Likt det som Apéria et al:s (2004) studie påvisar, menar samtliga respondenter att det är väsentligt att organisationen de arbetar i tar ansvar för miljön och klimatet. Detta eftersom GR, som en politiskt styrd organisation, och en del av den offentliga sektorn, har möjlighet att influera övriga organisationer och företag. Genom att GR tar ett hållbarhetsansvar och börjar jobba mer cirkulärt skulle det även leda till att de anställda "får lite mer insikt när man jobbar med frågorna eller har medarbetare runt omkring sig som jobbar med frågorna i hög grad. Man får till sig både kunskap och insikter helt enkelt" (personlig kommunikation, v. 15 2019), enligt intervjuperson 1. Genom att involvera hela organisationen i frågor kring CE anser flera respondenter att de skulle få större kunskap om frågorna, och därför veta hur och varför de ska arbeta med frågorna. Flertalet respondenter förklarade att de blir omotiverade i sitt arbete när de inte förstår varför de utför vissa arbetsuppgifter eller målet med projekten de jobbar med. När det saknas kunskap om hur deras arbetsuppgifter är kopplade till GRs hållbarhetsarbete blir resultatet, enligt respondenterna, att de inte lägger stort engagemang i uppgifterna. Detta stärker Ryan och Deci (2000a; 2000b) Self-Determination Theory, som visar att det krävs att anställda har kompetens inom det arbete som utförs. Om det inte finns kompetens (jfr Ryan och Deci, 2000a; 2000b) och kunskap (jfr Lewandowski, 2016) kan anställda inte känna positiv motivation till den aktiviteten, i detta fallet CE. Arbetet når då inte lika hög kvalitet som när de har kunskap om det de jobbar med. Hur mycket kunskap arbetstagaren erhåller om hans arbetsuppgifter påverkar således hans motivation i arbetet och därigenom kvaliteten i det arbete som utförs, likt Lewandowskis (2016) studie.

4.2 Centrala faktorer som inverkar på anställdas motivation i cirkulär ekonomi
Detta avsnitt behandlar studiens andra frågeställning, vilka faktorer som motiverar anställda att arbeta med CE. Avsnittet berör även de aktörer som respondenterna anser bör vara startpunkten för utformningen av den cirkulära ekonomin, och hur detta kopplas till de anställdas motivation.

För att CE ska lyckas implementeras i en organisation är det, som tidigare nämnt, en förutsättning att ha förståelse för hur både externa och interna faktorer påverkar denna

implementering (jfr Lewandowski, 2016). Politik, ekonomi, sociokultur eller teknologi benämns som externa faktorer som påverkar implementeringen av CE (Lewandowski, 2016). De faktorer som istället berör förmågan att ersätta den nuvarande ekonomin med en cirkulär, det vill säga bland annat företagskultur, kunskap och motivation, benämns som interna faktorer (Lewandowski, 2016). Respondenternas svar tyder på att flertalet respondenter ser den externa faktorn politik (jfr Lewandowski, 2016) som en viktig faktor för att påverka implementeringen av CE. Politiken ses även som en viktig aktör och startpunkt för samhällets väg mot en mer hållbar miljö. Flera respondenter understryker också att det är viktigt att inte enbart se hållbarhetsaktiviteter som “en bra sak att göra”. Istället ska arbetet med CE ses som en del av politiken med tydliga regleringar och lagar, vilket är i linje med det Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013) talar om kring att hållbarhet ses som nationell politik i skandinaviska länder. I linje med Ditlev-Simonsen och Brøggers (2013) resonemang, menar intervjuperson 6 att politiken är en viktig aktör för att skapa krav på både företag och individer genom lagar och styrmedel:

Det är viktigt att det storskaliga kommer med [inom CE]. Hela företagsvärlden, offentlig sektor, regering, att den delen kommer med. Jag tror det är nödvändigt även internationellt, att det blir på riktigt. Jag tror att EU måste gå före och sen Sverige, sedan kan man trappa ner hela skalan. (Intervjuperson 6, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Flera respondenters svar är i linje med intervjuperson 6 och ser politiken som en viktig utgångspunkt för att kunna ersätta dagens linjära ekonomi. Intervjuperson 3 menar att “det finns en outnyttjad makt, eller potential i det. [...] Kommunen har en ganska viktig roll eftersom de gör extremt mycket inköp och möter alla invånare någon gång i något skede av livet” (personlig kommunikation, v. 15 2019). Politiken, inklusive den offentliga sektorn, ses enligt intervjuperson 3 som en viktig aktör för att påverka hur CE kommer utformas och integreras i samhället, på grund av den outnyttjade makt de besitter. Genom att politiken ställer krav på den offentliga sektorn, kan de i sin tur ställa krav på andra organisationer och företag, för att på så vis sätta bollen i rullning. Likt det intervjuperson 3 talar om, menar Statens offentliga utredning (SOU 2017:22) att en förändring mot CE kräver ett märkbart stöd från högsta nivån i politiken, som sedan behöver backas upp av andra aktörer i samhället. I likhet med detta menar intervjuperson 2 att ett stort fokus bör ligga på företag och näringsliv för att arbeta mot ett mer cirkulärt tänk, men menar att politiken är central för denna förändring: “mindre fokus på att det är individer som tar ansvar för cirkulär ekonomi, dessa system byggs upp av verksamheter och näringsliv. Politiken är väldigt viktig, enligt min erfarenhet. Krav gör processen mycket snabbare än frivillighet” (personlig kommunikation, v. 15 2019). Enligt respondenten kan individer inte utföra förändringsarbetet själva, utan förändringen måste börja i politiken genom krav, för att sedan integreras i näringslivet. Precis som Statens offentliga utredning (SOU 2017:22) påpekar saknas det idag ett strategiskt och övergripande sammanhang för hur CE ska tacklas. Det saknas en gemensam riktning och tillräcklig förändringskraft i dagsläget, vilket skulle stärkas utav högre krav som intervjuperson 2 talar om. Vidare menas det av flera respondenter att hela företagsvärlden och samhället i stort måste ta ett ansvar, det räcker inte att offentlig sektor eller någon annan enstaka aktör arbetar med detta skifte.

Flera av respondenterna drar samma slutsats i dessa frågor och påvisar att det inte är tillräckligt att en aktör i samhället tar ansvar för miljön. Ansvaret måste istället sprida sig till flera aktörer och bland flera nivåer i samhället (jfr Ghisellini et al., 2016; SOU 2017:22). Däremot ses politiken som en fundamental startpunkt, likt Lewandowskis (2016) resonemang om att den externa faktorn politik är en del av grunden för att lyckas genomföra en CE. Flera respondenter talar om att GR har, som en politiskt styrd organisation, en viktig roll att ligga i framkant för att påverka andra aktörer. Intervjupersonerna 1 och 2 menar att det är viktigt att GR tar ett större hållbarhetsansvar och trycker extra på att politiken skulle kunna påskynda processen i hållbarhetsarbetet genom att den offentliga sektorn agerar som vägledning för samhället:

Vi [GR] ska ju föregå med gott exempel helt enkelt, vara förebilder. [...] Vi kan ju inte planera och förvänta oss att medborgare ska agera på ett visst sätt och sen har vi ursäkter för att vi själva gör någonting annat. Vi ska nog ha det i bakhuvudet, att tänka på hur vi beter oss själva. (Intervjuperson 1, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Både tjänstemän och politiker kommer till GR och driver projekt och tar till sig av vad som händer här, vad som diskuteras, och det GR driver. Då är det också vår uppgift, för oss som har en annan möjlighet att lyfta frågor, att ligga i framkant. Det är vår uppgift att göra det och vara en förebild för andra. (Intervjuperson 2, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Förutom att endast jobba utifrån strikta regleringar är det viktigt för respondenterna att GR som politisk organisation agerar som en förebild för att få andra organisationer att gå liknande vägar, och för att få organisationer att fokusera mer på hållbarhet i det dagliga arbetet. Med tanke på att GR är en samarbetsorganisation för 13 kommuner i Västra Götaland finns möjligheten att influera de olika kommunerna i deras arbete, inte minst när det gäller hållbarhet och miljöfrågor. I linje med detta menar respondenter att de skulle känna sig mer motiverade att arbeta med CE, även i privatlivet, om de såg att deras arbetsgivare och andra organisationer tog ett större ansvar. Intervjuperson 2, beskriver att:

Om man på hemmaplan försöker vara noga med att inte köpa så mycket nytt, köpa mer ekologiskt producerat, återbruka material och försöker att minimera resursanvändningen, samtidigt som man ser att det slösas på arbetsplatsen. Då kan man känna att det man själv gör inte har så stor verkan jämfört med en så stor arbetsplats. Om man såg att dom som verkligen har stor påverkan gör mycket så blir man mer motiverad att själv göra mycket. (Intervjuperson 2, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Det som intervjuperson 2 beskriver är något som ofta ligger uppe till debatt i samhället när det gäller miljö- och hållbarhetsfrågor. Flera individer känner att det arbete som utförs av egen räkning, inte alltid har en betydelsefull påverkan på det stora hela. Samtliga aktörer, inklusive GR som arbetsgivare, måste ta ett gemensamt ansvar i dessa frågor. Respondenterna menar att det genom tydligare lagar och regleringar i dessa frågor, skulle vara möjligt att trappa ner skalan, från politiken ner till individnivån. Att börja i det bredare stadiet skulle kunna motivera anställda och individer generellt sett till att göra mer i dessa frågor. Som flera respondenter är

inne på behövs det högre krav istället för att förlita sig på frivillighet för att lyckas bedriva ett sådant arbete av stor magnitud.

Förutom att respondenterna motiveras av att se att det sker en förändring i det större perspektivet, menar fem av sex respondenter att de skulle känna en högre grad av motivation om GR intensifierade sitt arbete med hållbarhet, och inte minst den cirkulära ekonomin. Bland annat förklarar intervjuperson 3 att om GR inte sopsorterade, slängde mycket mat eller åkte bil vart de än skulle, hade hen inte känt sig motiverad alls i sitt arbete. Tvärtom skulle intervjuperson 3 bli motiverad om GR arbetade med CE eftersom det skulle leda till att hen jobbar på en arbetsplats som "gör rätt" och tar ett socialt ansvar. Intervjuperson 3 förtydligar att hen skulle bli motiverad i sitt arbete om GR skulle lyckas påverka organisationens verksamhetskommuner till ett mer cirkulärt tänk. Det som förklaras tyder på att GRs cirkuläreconomiska aktiviteter skulle bidra till hög grad av inre motivation för intervjuperson 3, eftersom hen inte drivs av några uppenbara yttre belöningar, utan att det skulle ge en inre tillfredsställelse att inspirera andra (jfr Ryan & Deci, 2000a; 2000b). I linje med detta, som påvisas av de flesta respondenter, har hållbarhetsaktiviteter visat sig ha en positiv effekt för anställdas motivation (jfr Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Likt det som intervjuperson 3 berättar, kan det ha en positiv inverkan på anställdas tillfredsställelse i arbetet, självbild och engagemang. Den respondent som svarade att hen inte skulle bli motiverad av att GR jobbar med CE, intervjuperson 6, menade att hen är motiverad som det är, men utvecklade svaret med:

Men det är klart att det finns någonting i det, om man känner att man är i en organisation som är i framkant så är det en positiv känsla. När folk frågar vart man arbetar, att man då säger att man arbetar i en organisation som har den imagen, så det är klart att det är bra. Det kan nog vara ett ja på den också, det tycker jag nog. Det blir både ett ja och nej. (Intervjuperson 6, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Intervjuperson 6 menar att det skulle skapa en positiv känsla av att arbeta med CE, men hen kopplar inte detta till sin personliga motivation. Även om intervjuperson 6 ansåg att detta inte påverkade hens motivation kan det dras liknelser till den yttre motivationen som Ryan och Deci (2000a ; 2000b) presenterar. Likt Ryan och Decis (2000b) och Legaults (2016) teori, som skildras i *tabell 1* (s. 11) under *identifierad reglering*, framgår det att individer utför aktiviteter där det finns en känsla av betydelse och motiveras på yttre sätt utav det. Den underliggande orsaken till detta beteende är "för att det är viktigt", beteendet blir därför mer internt styrt (Ryan & Deci, 2000b ; Legault, 2016). Detta innebär att aktiviteten i grunden görs för den yttre belöningen, även om den uppfyller flera aspekter av den inre motivationen hos individen. Intervjuperson 6 svar tyder således på att hen skulle uppleva en yttre motivation om GR arbetade mot CE, även om hen själv identifierar detta som en "positiv känsla". Precis som Ryan och Deci (2000b) beskriver, är den yttre motivation något som behöver uppmanas externt, då den huvudsakliga anledningen till att utföra aktiviteten är att den uppskattas av andra och att individen känner en samhörighet med andra. Den primära motivationsfaktorn som intervjuperson 6 talar om, och i viss utsträckning även intervjuperson 3 som beskriver att hen skulle motiveras av att arbeta mot en CE eftersom GR skulle föregå med ett gott exempel, liknar därför det som Ryan och Deci (2000b) och Legault (2016) beskriver. Beteendet ses i grunden som något som görs för det yttre, samtidigt som det uppfyller flera personliga och inre

värderingar hos individen. Denna typ av yttre motivation, *identifierad reglering*, uppkommer när individen identifierar eller värderar sig med själva aktiviteten (Ryan & Deci, 2000b; Legault, 2016).

Något som är viktigt att belysa är att yttre motivation inte endast ses som lön och bonus, utan kan även inkludera uppskattning från chefer och god feedback i arbetet (Ryan & Deci, 2000b). Även om respondenternas svar tyder på att hållbarhetsarbetet GR bedriver inte genererar motivation genom yttre monetära belöningar, så kan arbetet skapa motivation i form av erkännande och beröm, vilket inte ska underskattas. I studier likt Herzberg et al. (1959) menas det att *hygienfaktorer*, som främst består av lön, befordran och bonus, ses som grundläggande i arbetet, men att detta inte är något som bidrar till en ökad grad av motivation eller produktivitet i arbetet. Denna teori stöds utifrån vad flera respondenter i studien talar om, bland annat menar intervjupersonerna 1 och 4 att:

Inte belöning i form av pengar eller lön, utan belöningen att se att man gör någonting gott i det större. (Intervjuperson 1, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Hade det varit lönen så hade nog jag jobbat någon annanstans. Det är helt klart, lönen har inte motiverat mig av att vara kvar utan det har varit arbetsuppgifterna. (Intervjuperson 4, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Det som påvisas av intervjupersonerna 1 och 4 är att monetär belöning inte är den primära motivationen till att arbeta på GR, utan det handlar om att se att det gör någonting bra i det större perspektivet. Att även känna en självständighet i arbetet och ha möjlighet att personligen påverka vilket arbete som utförs är något som även bidrar till respondenternas personliga motivation. Äldre instrumentalitetsteorier kring motivation, likt Taylor (1947), konstaterade att anställda motiveras av lön och förmåner inom företaget. Något som senare forskning (Ipsos MORI, 2006; Ryan och Deci, 2000a; Herzberg et al., 1959) bevisat sällan är fallet, vilket även stärks av den insamlade empirin. Betydande motivationsfaktorer handlar istället om att lyckas anpassa arbetet så att det gynnar både arbetsgivare och arbetstagare, att anställda känner sig värdefulla inom organisationen och har betydande arbetsuppgifter (jfr Ipsos MORI, 2006). Respondenterna till denna studie exkluderar nästan helt den yttre motivationen, och påvisar att det nästan uteslutande är den inre motivationen som driver dem. Det finns beteenden som visar att det finns en gradvis koppling till yttre motivation men att det går mot ett inre styrt beteende, som förklaras i *tabell 1* (s. 11). Beteenden hos individerna utförs inte för att undvika konsekvenser eller endast uppfylla externa krav (se *extern reglering i tabell 1, s. 11*) utan det handlar istället om beteenden som i grunden görs för att det är viktigt eller för att det reflekterar ens kärnvärderingar (se *identifierad/integrerad reglering i tabell 1, s. 11*).

Något som ständigt poängteras och tydligt framgår under intervjuerna är det faktum att hållbarhet och CE är viktigt för samtliga respondenter. Epstein och Rejc Buhovac (2014) påvisar att de mänskliga resurserna är centrala när företag ska implementera hållbarhet och hållbara strategier i verksamheter, speciellt när anställda har ett stort intresse för frågan. Tidigare forskning visade även att hållbarhetsaktiviteter har en positiv effekt på anställdas tillfredsställelse, samarbete, lojalitet och engagemang (Skudiene & Auruskeviciene, 2012). Det

blir därför extra viktigt för organisationer att ta hjälp av anställda, engagera och involvera dem i beslut rörande olika hållbarhetsaktiviteter. Detta är något som påvisats ha positiva effekter i studier som bedrivits av Ipsos MORI (2006), Bhattacharya et al. (2008) och Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013). Företag och organisationer bör göra detta för att både motivera och skapa ett intresse hos anställda att fortsätta arbeta mot redan befintliga och nya mål som sätts upp.

4.3 Arbetets utformning mot cirkulär ekonomi

Kapitlets avslutande avsnitt redogör för studiens tredje frågeställning, hur arbetet med cirkulär ekonomi bör utformas för att öka anställdas motivation. Detta avsnitt berör delar som ledningen och chefer bör ha i åtanke vid utformningen av cirkulär ekonomi, för att motivera anställda.

Som tidigare presenterats är GR en organisation som har fokuserat mycket på hållbarhetsarbete med bland annat interna utbildningar kring miljö- och hållbarhet. Dessa utbildningar kan bidra till att anställda känner en större grad av involvering och engagemang vilket på så sätt kan leda till att anställda upplever en större grad av motivation gentemot hållbarhetsarbetet. De interna utbildningar som GR bedriver är någonting som uppskattas, och samtliga respondenter menar att det var något som de var nöjda över att ha haft. Ledningen och chefer, som är med och initierar dessa utbildningar, har därmed ett stort ansvar för att skapa ett intresse kring miljö och hållbarhet. Intervjuperson 5 berättar att:

I denna hållbarhetsutbildning var jag involverad. Det kändes väldigt kul att få sitta och bolla dom här hållbarhetsfrågorna med folk som också känner likadant och är engagerade i frågan. Innan satt man mer själv med sina grejer och projekt. Så där blev man inkluderad. (Intervjuperson 5, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Som intervjuperson 5 beskriver bidrog det till att hen kände sig engagerad och involverad i det här projektet. Det är viktigt för ledningen att förstå de anställdas behov och intressen för att motivera dem till att engagera sig i dessa frågor. Att involvera anställda i hållbarhetsfrågor är något som påvisats få positiva utfall och effekter (Ditlev-Simonsen & Brøgger, 2013; Ipsos MORI, 2006; Bhattacharya et al., 2008), vilket intervjuperson 5 förklarade att hen upplevde via sin medverkan vid GRs hållbarhetsutbildning. Detta var en del som respondenten kände att GR gjorde bra då de utnyttjade anställdas kunskap, men är även något som skulle behöva genomsyras bättre genom hela organisationen. Studier visar att det idag finns en tydlig top down-hierarki och att det är ledningen som utformar och avgör hur företags hållbarhetsaktiviteter ska se ut. Detta är en bidragande faktor till att klyftan mellan ledningsgrupp och anställda ökar (Bhattacharya et al., 2008). Att istället involvera alla anställda så att de får möjlighet att påverka beslut och bli medskapare i hållbarhetsarbetet är en utmaning som ledningen måste ha i åtanke, för att på så sätt motivera de anställda (jfr Bhattacharya et al., 2008). Med GRs breda omfattning och flertalet projekt kan det lätt bli att en viss avdelning sköter hela frågan där andra anställda inom organisationen inte involveras. Intervjuperson 5 beskriver vidare:

Jag tycker det behövs en övergripande hållbarhetsgrupp och kanske någon hållbarhetsansvarig där det inte bara handlar om vad vi gör i huset utan också i våra projekt. Det känns som att många sitter och jobbar med denna frågan utan att dom vet om det, sen ska man kunna hitta gemensamma satsningar. (Intervjuperson 5, personlig kommunikation, v. 15 2019)

Intervjuperson 5 beskriver hur både det interna och externa hållbarhetsarbetet skulle kunna gynnas av att ha en övergripande hållbarhetsgrupp på GR, vilket skulle få anställda att känna sig mer delaktiga i fler projekt. Respondenten förklarar att det blir svårt att hitta kollektiva lösningar som efterfrågas, eftersom de anställda inte vet att de faktiskt arbetar med gemensamma hållbarhetsfrågor. Genom en övergripande hållbarhetsgrupp med anknytning till organisationens alla avdelningar hade det blivit lättare att hitta lösningar till både interna och externa projekt. Av det som beskrivs i citatet ovan från intervjuperson 5, finns det tydliga kopplingar till Bhattacharya et al:s (2008) studie. Forskningen som bedrivits visar att anställda kan ha en anknytning till en eller några av företagets hållbarhetsaktiviteter, men kan vara helt ovetande om de andra. När denna situation uppstår, som respondenten beskriver, blir ledningens utmaning att anstränga sig för att förstå anställdas behov och intressen, och på så sätt förflytta de anställda från ovetande till involverade. Denna förflyttning är något som skulle bidra till en ökad motivation hos GRs anställda i enighet med Bhattacharya et al. (2008). Att inte involvera de anställda i organisationens hållbarhetsaktiviteter kan således få en motsatt effekt gentemot individens motivation, och istället bidra till amotivation (jfr Ryan & Deci, 2000a; 2000b).

Under intervjuerna framgår det tydligt att samtliga respondenter anser att det är väsentligt att företaget eller organisationen de arbetar på tar ett socialt och miljömässigt ansvar, vilket är i linje med Dawkins (2004), Ipsos MORIs (2006) och Scotts (2015) studier. Som tidigare nämnt är det, enligt respondenterna, viktigt att föregå som ett gott exempel gentemot andra aktörer i samhället. Det hållbarhetsarbete som GR bedriver är därför något som bidrar till att samtliga respondenter känner att de kan identifiera sig med organisationens åsikter och värderingar i de allra flesta frågor, och kan känna en viss stolthet i det. Intervjuperson 4 menar att:

Man kommer i kontakt med många som är intresserade och som delar ens värderingar, det känns meningsfullt på nåt vis. När man söker sig till en sådan här organisation tänker jag att man vill jobba med att göra samhället lite bättre. (Intervjuperson 4, personlig kommunikation, v. 15 2019)

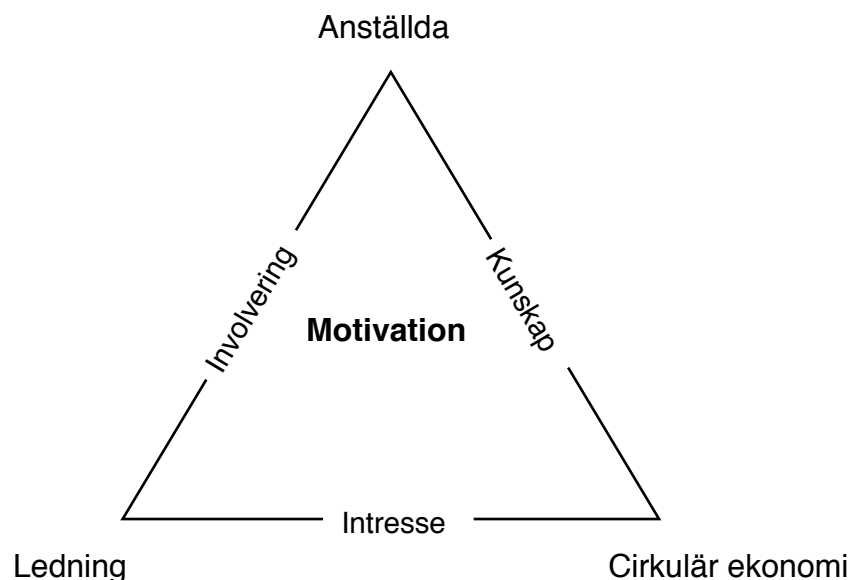
Flera av respondenterna är inne på samma spår som intervjuperson 4. Både inom organisationen och med de externa projekten som drivs kommer anställda i kontakt med andra som delar samma intresse och liknande värderingar inom miljö och hållbarhet. För att anställda ska känna motivation att arbeta mot organisationens olika mål är det viktigt att de kan identifiera sig med sin arbetsplats och företagets värderingar och åsikter (Bhattacharya et al., 2008) samt att de känner en *samhörighet* med andra grupper i samhället (jfr Ryan & Deci, 2000b). En utmaning för många företag är således att medarbetare ska känna att de delar företagets värderingar och ser företagets framgång som sin individuella framgång. Genom respondenternas svar ser man

tydligt att GR lyckats med denna utmaning med att få anställda att känna en stolthet att jobba för organisationen. Anledningen till detta kan vara för att GR tar ett socialt ansvar för hållbarhet som ligger i linje med alla respondenternas intressen och stämmer överens med Bhattacharya et al:s (2008) studie.

I linje med det som flera respondenter nämner menar Ditlev-Simonsen och Brøgger (2013), att intresset för miljö- och hållbarhetsfrågor hos anställda går bortom lön och arbetsförhållanden. Om det inte hade funnits ett intresse för att göra "samhället lite bättre" som intervjuperson 4 beskriver och att arbeta med dessa miljö- och hållbarhetsfrågor, hade kanske inte GR setts som den mest optimala arbetsgivaren. För samtliga respondenter handlar det istället om att arbetet ska ge någonting extra, och uppfylla de inre behoven som människan besitter. Med koppling till Ryan och Decis (2000a; 2000b) beskrivning av inre motivation, ses hållbarhetsarbetet som ett sorts förhållande av sociala faktorer, individuella tankar och beteenden hos individer. Genom respondenternas svar blir det märkbart att viktiga arbetsuppgifter och att se att arbetet gör skillnad för andra är det som skapar motivation i arbetet. Som intervjuperson 4 uttrycker det "Möjligheten att rädda världen. Det är motivet." (personlig kommunikation, v. 15 2019).

4.4 Sammanfattning av centrala komponenter som påverkar anställdas motivation

Vad som genomgående belyses i resultat- och analyskapitlet är att det finns en tydlig koppling mellan tre delar som är centrala för att bidra till motivation hos individer att arbeta mot en CE. Dessa har valts att delas in i *anställda*, *cirkulär ekonomi* och *ledning*. Mellan dessa tre komponenter finns det ett ständigt och pågående förhållande där det måste finnas *kunskap*, *intresse* och *involvering* för att kunna skapa motivation till att jobba mot CE.



(Figur 1. Triangulering av anställda, cirkulär ekonomi och ledning med koppling till motivation. Källa: Egen)

Vad som konstateras i *figur 1* är att det finns ett ständigt och pågående förhållande mellan tre utomstående delar; anställda, cirkulär ekonomi och ledning, för att bidra till motivation. En del i detta förhållande är att anställda i organisationen måste ha en *kunskap* (länken mellan anställda och CE) och kompetens rörande begreppet CE och vad det kan ge för positiva samt negativa effekter av att arbeta med det. Genom att skapa kunskap för begreppet, vad det medför och vad det ger för fördelar i arbetet, blir anställda mer medvetna om vad som behöver göras och vilket arbete som krävs för att nå dit organisationen strävar. Som det påvisats i resultat- och analyskapitlet är ledning och chefer de som initierar utbildningar och är delaktiga i formgivningen av arbetet. Därmed spelar de också en viktig roll i att förmedla denna kunskap till anställda.

Ledningen har även ett stort ansvar gentemot anställda, för att arbeta mot CE och genomföra hållbarhetsaktiviteter i form av mångsidiga företagsstrategier som utformas. Likt det Ipsos MORI (2006) betonar är det väsentligt att *involvera* (länken mellan ledning och anställda) anställda i dessa frågor och att det fungerar som ett tvåvägs-förhållande mellan ledning och anställda. Ledningen måste arbeta för att involvera de anställda som i sin tur väljer graden av engagemang att erbjuda sin arbetsgivare. Genom att successivt involvera anställda i hållbarhetsarbete kan anställda vara med och bidra till att förbättra arbetsgivarens rykte och öka anställdas motivation i arbetet. Förhållandet mellan dessa två parter är centralt och en stor del i att lyckas utforma en successiv CE i organisationen eller företaget. Hållbarhetsarbetet måste stämma överens med anställdas värderingar för att engagera anställda (Coller & Esteban, 2007).

För att organisationen eller företaget ska kunna utforma arbetet med CE, krävs det att ledningen har ett *intresse* (länken mellan ledning och CE) för att skapa en förändring och förflytta sig från dagens linjära ekonomi till den cirkulära. För att detta intresse ska födas måste ledningen förstå allvaret med problemen som dagens ekonomi bidrar med, samt inse att de som en av samhällets aktörer har möjlighet att skapa en förändring. Om ledningen saknar detta intresse kommer kunskapen om CE inte växa bland de anställda i arbetet, och ledningen kommer inte successivt involvera anställda i utformningen av CE. Det är således möjligt att påstå att ledningens intresse för CE är själva grunden i *figur 1*. Det faktum att organisationen hållbarhetsarbete är viktigt för anställda har påvisats i teori (Dawkins, 2004), och stärks även av studiens respondenter. Det bör därför ligga i hela organisationens intresse att bedriva ett hållbarhetsarbete, för att anses vara en attraktiv arbetsgivare och bibehålla anställda som känner motivation till arbetet.

Vad som är viktigt att belysa är att *kunskap* och *intresse* präglar hela *figur 1*, men att dessa delar är mest framträdande mellan anställda och CE, samt ledning och CE. Även om den väsentliga länken mellan anställda och CE är kunskap, är det betydelsefullt att anställda har ett intresse av att arbeta med frågorna för att motiveras av arbetet. Samtidigt som den viktigaste länken mellan ledning och CE är att det måste finnas ett intresse att skapa en förändring, krävs det även att ledning och chefer har kunskap om begreppet för att motiveras av att arbeta mot målet.

Med hänseende till studiens resultat och analys belyser *figur 1* centrala delar som är väsentliga att ta i beaktning i förhållande till anställdas motivation, när det kommer till diskussionen om CE. Om någon utav dessa tre delar inte uppfylls, exempelvis att det finns begränsad kunskap om hur CE uppfattas av anställda, blir det allt svårare att lyckas utforma en framgångsrik

hållbarhetsaktivitet eller hållbarhetsstrategi som CE. Anställda kommer då inte motiveras av det på samma sätt när de saknar kunskap om vad som behöver göras och vad det ger för utfall.

5. Slutsats och diskussion

I detta kapitel kommer slutsatser dras utifrån de tre forskningsfrågorna som studien ligger till grund för. En diskussion om studiens bidrag och ett kritiskt förhållningssätt kommer även presenteras. Dessutom ges förslag till vidare forskning inom ämnet.

5.1 Slutsats

Syftet med denna studie var att skapa ytterligare förståelse för vilken kunskap anställda har kring cirkulär ekonomi och vad som påverkar anställdas motivation i dessa frågor. Vidare syftade studien till att undersöka hur arbetet kan utformas för att öka motivationen hos anställda. Med utgångspunkt i studiens syfte kommer vi dra slutsatser utifrån de tre forskningsfrågorna som studien baseras på.

5.1.1 Hur uppfattas begreppet cirkulär ekonomi av anställda?

Att CE är ett begrepp som är svårdefinierat utan någon klar och konkret definition blir påtagligt i denna studie. Även om det finns kunskap bland respondenterna kring aspekter av begreppet, täcker deras kunskap om CE inte in helheten. Det blir tydligt under intervjuerna att respondenterna fokuserar på en eller två komponenter som är väsentliga inom begreppet CE. Vad som istället skulle behövas göras är att skapa en förståelse för alla de tre R:en; *minskad resursanvändning, återanvändning* och *återvinning*. Vad som kommer vara centralt i utformningen av CE är att förstå och skapa kunskap om kombinationen av de tre R:en för att arbetet ska nå maximal effekt. För att motiveras av att arbeta med den här sortens utveckling på arbetsplatsen krävs det att anställda verkligen vet och uppfattar vad förändringen och CE innebär. Hur kommer förändringen att påverka arbetet, en själv och samhället? Vet anställda inte vad förändringen medför, är det även svårt att motiveras utav den. Det blir viktigt att anställda har kunskap och kompetens i cirkulärekonomiska frågor, för att de ska kunna motiveras av dessa. Vilket även belyses i *figur 1* (s. 31).

5.1.2 Vilka faktorer motiverar anställda att arbeta med cirkulär ekonomi?

Denna studie påvisar att det som motiverar anställda av att arbeta med CE inte främst berör individers yttre behov. Istället handlar det för anställda om att uppfylla de inre behoven som människan besitter, och gestaltar sig mer som inre motivation hos individerna. Genom att arbeta med denna typ av förändring ger det känslan av att göra någonting gott för samhället i stort. Som följd till att arbeta med dessa frågor kan det förändra tankesättet som präglar vår nuvarande linjära ekonomi. Även om motivationen hos anställda har inslag av yttre motivation på grund av "känslan att göra gott för andra", påminner det mer om beteenden som grundar sig i individers inre motivation. Aktiviteterna görs inte primärt för lön eller belöning i arbetet utan för att det reflekterar de anställdas kärnvärderingar och inre värdegrunder.

För att motivera anställda i företag och organisationer att arbeta med CE krävs det även att flera aktörer på olika nivåer i samhället tar ett större hållbarhets- och miljöansvar i sin helhet. Anställda som utför hållbarhetsarbetet måste känna att andra aktörer i samhället jobbar på liknande sätt, mot samma typ av mål, för att motiveras av att fortsätta jobba mot ett mer cirkulärt samhälle. I arbetet med att motivera anställda kommer därför även politiken spela en viktig roll, för att utforma en CE som präglar samhället i stort.

För att skapa ett varaktigt hållbarhetsarbete krävs det en stark inre motivation hos anställda och individer i stort. En organisations hållbarhetsarbete styrs genom att balansera de värderingar som organisationens anställda har i kombination med externa krav från exempelvis myndigheter. De organisationer och företag som till slut kommer vara mest framgångsrika är de som lyckas bygga en kultur där den inre motivationen står i centrum, inte enbart yttre drivkrafter som exempelvis krav från myndigheter.

5.1.3 Hur bör arbetet med cirkulär ekonomi utformas för att öka anställdas motivation?

För att lyckas ingjuta ett cirkuläreconomiskt tänk i verksamheter är det viktigt att anställda vet vad de arbetar mot, vad det kommer innebära för dem personligen och hur organisationen påverkas av det. Kunskap kommer därför vara en viktig faktor att ta hänsyn till vid utformningen av organisationens CE-arbete. För att anställda ska motiveras av att arbeta mot en CE som utformas, krävs det således att organisationen och ledningen informerar de anställda om begreppet och skapar på så sätt en högre kunskap och kompetens. Som det påvisats i *figur 1* (s. 31) spelar ledningen en stor roll för anställdas motivation att arbeta mot CE. Om ledningen och chefer inom företag och organisationer lyckas involvera anställda i dessa hållbarhetsfrågor, kommer det ge gynnsamma effekter, både på de anställda och för företaget i det stora hela. De anställda behöver känna att de är en del i utformningen av CE, för att på så sätt känna att det arbete de utför gör skillnad, att de faktiskt hjälper till att "rädda världen".

För att lyckas med denna förändring måste det finnas ett nära samarbete mellan ledning och anställda. Anställda får inte bortses från när nya strategier införs, utan bör vara med och påverka processen och vara medskapare till hållbarhetsstrategier. Företag och organisationer ska inte förbise att de mänskliga resurserna är en av de viktigaste beståndsdelarna att ta i beaktning när det kommer till dessa frågor. Genom ett nära samarbete mellan ledning och anställda kan det leda till ett positivt rykte som förbättrar det långsiktiga värdet av organisationen, medan det även förbättrar samhällen och gör miljön mer hållbar i det långa loppet. Ett stort steg som behöver tas är att inpränta ett cirkuläreconomiskt paradigm bland flera nivåer i samhället, för att verkligen förstå det nuvarande problemet med vår linjära ekonomi, och få en bild om vilka fördelar en CE skulle kunna ge.

5.2 Diskussion

Med hjälp av denna studie framkommer det tydligt att kopplingen mellan tre delar är det som påverkar anställdas motivation i arbetet, se *figur 1* (s. 31). Anställda, cirkulär ekonomi, ledning och länken mellan alla dessa är det som ger motivation hos anställda i arbetet. Det finns ett gap i tidigare forskning där dessa delar inte har ett gemensamt orsakssamband och där dessa delar inte inverkar på varandra. Genom denna studie och *figur 1* (s. 31), kan det skapas en högre förståelse för företag och organisationer om vad som behöver utvecklas och fokuseras på för att bidra till att anställda ska känna motivation till att arbeta med CE på arbetsplatsen.

Ambitionen med denna studie var att ge läsaren en förståelse för begreppet CE och vad som motiverar anställda i dessa cirkuläreconomiska frågor. Förutom detta har studien påvisat värdet av anställda i en företags- och organisationskontext med koppling till dessa

hållbarhetsaktiviteter och hur arbetet bör utformas med hänseende till anställdas motivation. I denna studie har det påvisats att de anställda på GR som ingått i studien motiveras av CE, på grund av mer inre styrda motivationsfaktorer. Det är svårt att säga att anställda alltid motiveras av inre faktorer, eftersom respondenternas aktiviteter skiljer sig åt och är personliga. Även om individen motiveras utifrån inre beteenden i detta sammanhang behöver det inte tyda på att hen alltid gör det i andra kontexter i organisationen. Vidare under intervjusituationerna togs olika delar av CE upp, vilket påvisar att respondenterna har varierande kunskap kring begreppet. Vad detta kan bero på är att respondenterna har varierande erfarenheter, utbildningar och personliga värderingar. Exakt vad respondenterna väljer att fokusera på vid det tillfället kan förändras med tanke på en situation som tänkts på just vid den tidpunkten. En respondents uppfattning om hur begreppet CE tolkas kan således exempelvis färgas av vad som är i fokus i samhällsdebatten just nu.

Denna studie går inte generalisera för anställda i stort utan påvisar vad dessa respondenter som ingått i studien har för motivation gentemot detta ämne, vid tidpunkten för denna studie. Studiens resultat kan däremot vara användbara i andra företags- och organisationskontexter där en implementering av CE är aktuell, och kan fungera som stöd för ledning och chefer i vad som behöver göras för att öka anställdas motivation i dessa frågor.

En begränsning med studien är att undersökningen gjorts på en organisation som har stort fokus på miljö och hållbarhet där det finns god kännedom om CE. Något som tydligt framgår i intervjuerna är att det finns ett brinnande intresse från respondenterna att arbeta med hållbarhetsfrågor på flera plan. Det blir uppenbart att det är betydelsefullt att jobba med nya hållbara lösningar "inom huset" men det är minst lika viktigt att hjälpa och motivera andra aktörer. Denna del kan mycket väl ha präglats av att samtliga respondenter arbetar med dessa frågor dagligen. Om undersökningen hade utförts på en annan organisation eller ett annat företag hade det kunnat fås annorlunda svar och tolkningar, vilket skulle ha påverkat resultaten och analysen. Om intervjuerna hade utförts på andra anställda inom GR som inte hade ett lika stort fokus på miljö och hållbarhet i arbetet skulle troligtvis även svaren påverkats utav detta. En annan begränsning i studien är att finns en omfattande och bred litteratur kring själva konceptet CE. Detta kan ha bidragit till att det missats viktiga aspekter som kan ha förbisetts när konceptet CE beskrivits.

5.2.1 Framtida forskningsförslag

Kommande forskning som bedrivs inom ämnet bör fortsatt fokusera på anställda och deras motivation när företag och organisationer implementerar olika hållbarhetsstrategier. Forskningen bör fokusera på samspelet mellan ledning, anställda och CE, för att på så sätt skapa ytterligare förståelse för hur kunskap, intresse och involvering i sin tur bidrar till motivation. Vidare forskning bör även syfta till att studera anställda som inte har miljörelaterade arbetsuppgifter, för att få ett perspektiv från anställda som har mindre förkunskaper inom ämnet.

Referenslista

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (3e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Apéria, T., Bronn, P.S., & Schultz, M. (2004). A reputation analysis of the most visible companies in the Scandinavian countries. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 218–230. doi:10.1057/palgrave.crr.1540222

Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10e uppl.). London: Kogan Page.

Bhattacharya, C.B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-45. ISSN: 1532-9194

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder* (2a uppl.). Stockholm: Liber.

Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19-33. doi:10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x

Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. doi:10.1002/csr.132

Dawkins, J. (2004). *The public's view of corporate responsibility 2003*. London: Mori.

Ditlev-Simonsen, C. (2010). From corporate social responsibility awareness to action?. *Social Responsibility Journal*, 6(3): 452–468. doi:10.1108/17471111011064807

Ditlev-Simonsen, C. (2012). The Relationship Between Norwegian and Swedish Employees' Perception of Corporate Social Responsibility and Affective Commitment. *Business and Society*, 54(2), 229-253. doi:10.1177/0007650312439534

Ditlev-Simonsen, C., & Brøgger, B. (2013). CSR and Employee Motivation. I A., Midttun (Red.), *CSR and Beyond – A Nordic Perspective* (s. 117-134). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Ellen MacArthur Foundation. (2013a). *Towards the Circular Economy. Opportunities for the Consumer Goods Sector*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation Publishing.

Ellen MacArthur Foundation (2013b). *Towards the circular economy: economic and business rationale for an accelerated transition*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation Publishing.

Ellen MacArthur Foundation (2015). *Delivering the Circular Economy a Toolkit for Policymakers*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation Publishing.

Epstein, M.J., & Rejc Buhovac, A. (2014). *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts* (2a uppl.). Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Esken, B., Franco-García, M., & Fisscher, O. (2018). CSR perception as a signpost for circular economy. *Management Research Review*, 41(5), 586-604. doi:10.1108/MRR-02-2018-0054

Ghisellini, P., Cialani, C., & Ulgiati, S. (2016). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114(1), 11-32. doi:10.1016/j.jclepro.2015.09.007

Göteborgs Universitetsbibliotek. (2018). *Om supersök*. Hämtad 2019-05-14, från <http://www.ub.gu.se/sok/supersok/om.xml>

Göteborgsregionens kommunalförbund. (u.å.). *GR:s miljöarbete*. Hämtad 2019-04-25, från <https://goteborgsregionen.se/toppmenyn/omgoteborgsregionen/grsmiljoarbete.4.1a06e78913da193892924349.html>

Göteborgsregionens kommunalförbund. (2013). *Hållbar tillväxt: Mål och strategier med fokus på regional struktur*. Göteborg: Göteborgsregionens kommunalförbund.

Göteborgsregionens kommunalförbund. (2018). *Ansvar och verksamhetsbeskrivning* [opublicerat manuskript]. Göteborg: Göteborgsregionens kommunalförbund.

Harter, J.K., Schmidt, F.L., Killham, E.A., & Agrawal, S. (2009). *Q12® Meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Omaha: Gallup.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2a uppl.). New York: Wiley.

Heshmati, A. (2017). A review of the circular economy and its implementation. *International Journal of Green Economics*, 11(3), 251-288. ISSN: 1744-9928

Ipsos MORI. (2006). *Engaging employees through corporate responsibility*. London: Ipsos MORI.

Johannsdottir, L., & Olafsson, S. (2015). The role of employees in implementing CSR strategies. I L. O'Riordan, P. Zmuda, S. Heinemann (Red.), *New Perspectives On Corporate Social Responsibility: Locating The Missing Link* (s. 383-409). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Kirchherr J., Reike D., & Hekkert M. (2017). Conceptualizing the circular economy: An analysis of 114 definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, 127(1), 221-232. doi:10.1016/j.resconrec.2017.09.005
- Korhonen, J., Nuur, C., Feldmann, A., & Birkie, S.E. (2018). *Journal of Cleaner Production*, 175, 544-552. doi:10.1016/j.jclepro.2017.12.111
- Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien. (2015). *Resurseffektivitet: Fakta och trender mot 2050: En rapport från IVA-projektet Resurseffektiva affärsmodeller – stärkt konkurrenskraft*. Stockholm: Kungliga Ingenjörsvetenskapsakademien.
- Kvale, S., Brinkmann, S., & Torhell, S.E. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3e uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik* (2a uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. doi:10.1007/978-3-319-28099-8_1139-1
- Lewandowski, M. (2016). Designing the Business Models for Circular Economy: Towards the Conceptual Framework. *Sustainability*, 8(1). doi:10.3390/su8010043
- Lindkvist, L., Bakka, J.F., & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori: struktur, kultur, processer* (6e uppl.). Stockholm: Liber.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi: 10.1037/h0054346
- McDonough, W., & Braungart, M. (2002). *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*. New York: North Point Press.
- Miljöbron. (u.å.a.). *Organisation*. Hämtad 2019-04-19, från <https://miljobron.se/vast/organisation/>
- Miljöbron. (u.å.b.). *Om oss*. Hämtad 2019-04-19, från <https://miljobron.se/vast/om-oss/>
- Naturvårdsverket. (2019). *EU:s handlingsplan för cirkulär ekonomi*. Hämtad 2019-03-13, från <http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/EU-och-internationellt/EUs-miljoarbete/Cirkular-ekonomi/>
- Naustdalslid, J. (2017). Circular economy in China: the environmental dimension of the harmonious society. *The International Journal of Sustainable Development and World Ecology* 21(4). doi:10.1080/13504509.2014.914599

Patel, R., & Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning* (4e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Pinder, C. (2008). *Work motivation in organizational behavior* (2a uppl.). New York: Psychology press.

Planing, P. (2015). Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models. *Open Journal of business model innovation*, 1-10.

Roos, G. (2014). Business Model Innovation to Create and Capture Resource Value in Future Circular Material Chains. *Resources*, 3(1), 248–274. doi:10.3390/resources3010248

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. doi:10.1006/ceps.1999.1020

Scott, J.T. (2015). *The Sustainable Business: a practitioner's guide to achieving long-term profitability and competitiveness* (2a uppl.). Sheffield: Greenleaf Publishing.

Sen, S., Bhattacharya, C., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166. doi:10.1177/0092070305284978

Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. doi:10.1108/17465261211197421

SOU 2017:22. *Från värdekedja till värdecykel: Så får Sverige en mer cirkulär ekonomi*. Stockholm: Miljö- och energidepartementet.

Stahel, W. R. (2013). Policy for material efficiency: sustainable taxation as a departure from a throwaway society. *Philosophical transactions of the Royal Society A*, 371(1986), 1-19. doi:10.1098/rsta.2011.0567

Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., & Yu, X. (2013). A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation. *Journal of Cleaner Production*, 42(1), 215-227. doi:10.1016/j.jclepro.2012.11.020

Taylor, F.W. (1947). *Scientific management*. New York: Harper & Brothers.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer* (4e uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Vallerand, R. J. (2012). From motivation to passion: in search of the motivational processes involved in a meaningful life. *Canadian Psychology*, 53(1), 42-52. doi:10.1037/a0026377

Van Renswoude, K., Wolde, A.T., & Joustra, D.J (2015). *Circular Business Models. Part 1: An introduction to IMSA's Circular Business Model Scan*. Amsterdam: IMSA.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Webster, K. (2015). *The circular economy: a wealth of flows*. Cowes: Ellen MacArthur Foundation Publishing.

World Economic Forum. (2003). Responding to the leadership challenge: Finding of a CEO Survey on Global Corporate Citizenship. Hämtad: 2019-03-28, från <https://www.griequity.com/resources/integraltech/GRIMarket/WEFCEOglobalcorpcitizenship.pdf>

Zhijun, F., & Nailing, Y. (2007). Putting a circular economy into practice in China. *Sustainability Science*, 2(1), 95-101. doi:10.1007/s11625-006-0018-1

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrundsfrågor:

- Hur länge har du arbetat på GR?
- Vad har du för arbetsuppgifter?
- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Anser du själv att du identifierar dig med GR, exempelvis genom att dela deras värderingar?

Frågor kring miljö och hållbarhet:

- Skulle du säga att du är intresserad av miljö- och hållbarhetsfrågor generellt?
 - Om ja: Upplever du att din arbetsgivare känner till ditt intresse?
- Är det viktigt för dig om din arbetsgivare tar ansvar i miljöfrågor?
 - Om ja: Varför?
- Hur involverad känner du dig i frågor som rör GRs hållbarhet- och miljöfrågor?
- Känner du att GRs ledning inkluderar alla anställdas åsikter om hållbarhet när de väljer vilka hållbarhetsaktiviteter företaget ska utföra?

Frågor om Cirkulär Ekonomi:

- Är cirkulär ekonomi något som du känner till?
 - Om ja: Hur skulle du beskriva det?
 - Om nej: [Kort beskrivning av CE]
- Kan du nämna några saker som du tycker är viktigast inom cirkulär ekonomi?
- Vilka aktörer ser du främst har möjlighet att arbeta med cirkulär ekonomi?
- Skulle du vilja att GR börjar jobba med cirkulär ekonomi?
 - Om ja: Hur då?
 - Om nej: Varför inte?
- Finns det några specifika lösningar du tänker på?
 - Om nej: Om du skulle få betänketid, skulle du vilja återkomma om du kommer på några lösningar, inom kort?
- Hur tänker du att GR skulle kunna jobba med:
 1. Minskad användning av resurser?
 2. Återanvändning av resurser?
 3. Återvinning?
- I nuläget, ser du några exempel på ekonomiska fördelar med att GR skulle arbeta med cirkulär ekonomi?
- Genom att GR skulle ta an sig cirkulära lösningar i arbetet, skulle det få dig mer motiverad i ditt arbete?
 - Om ja: Kan du beskriva hur du skulle motiveras av det? På vilket sätt?

Frågor om motivation i arbetet

- Kan du berätta vad som motiverar dig i ditt arbete?
- Vad skulle du säga gör dig mest motiverad i ditt arbete: antingen att känna att du gör något viktigt och att du utvecklas av dina arbetsuppgifter; eller motiveras du av belöning i ditt arbete, det vill säga incitament i form av olika förmåner av det arbete du utför; alternativt inget av dessa?

- Upplever du att dina arbetsuppgifter innebär många deadlines, direktiv och mål som inte är satta av dig; eller upplever du att du i större utsträckning själv kan sätta dessa?
- Kan du beskriva en situation så detaljerat som möjligt när du känt dig motiverad i ditt arbete?
- Har du någonsin känt dig omotiverad i ditt arbete?
 - Om ja: Vad är det som får dig omotiverad i arbetet?
 - Hur upplever du att detta påverkar ditt arbete?
- Motiverar det dig att arbeta med hållbarhetsfrågor?
 - Om ja: På vilket sätt?
 - Om nej: Finns det något GR skulle kunna göra för att du skulle känna dig motiverad av att arbeta med hållbarhetsfrågor?
- Kan du nämna tre saker som är viktigast för din motivation och försöka rangordna dessa?