



Magisteruppsats 10p
Företagsekonomiska Institutionen

Juni 2004

En ledarskapsstudie utifrån etiska och moraliska aspekter

Handledare
Dan Kärreman
Håkan Lagerquist

Författare
Karolina Lells
Karin Ånell

SAMMANFATTNING

- Titel:** ”En ledarskapsstudie utifrån etiska och moraliska aspekter”
- Författare:** Karolina Lells
Karin Ånell
- Problem:** Det finns en ökad etikmedvetenhet i näringslivet idag som intresserar oss mycket. Vi valde därför att studera de moraliska och etiska aspekterna av ledarskapet och tyckte det skulle vara intressant att göra det på ett företag som har etik inbyggt i sin produkt. Vi valde pensions- och försäkringsbolaget KPA som fallföretag, som har profilerat sig själv som ett etiskt företag. Det visade sig att ledarskapet på KPA inte verkade skilja sig etiskt och värdemässigt från andra företag, vilket vi hade förväntat oss. Det fick oss att fråga oss om det kanske var KPA som tänkt rätt och att det inte är en nödvändighet att ledarskapet är mer etiskt fast att företaget har positionerat sig etiskt på marknaden. Fungerar det bra så som det är nu eller bör KPA ha ett mer etiskt ledarskap? Om man vill skapa ett mer moraliskt och etiskt ledarskap, vilka aspekter bör man fokusera på? Det finns en oöverskådlig mängd teorier om vad ett gott och etiskt ledarskap innebär. Vilka är de gemensamma nämnarna och essensen i olika teoriströmningar inom området?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att studera de moraliska och etiska aspekterna av ledarskap på ett företag som har moral och etik inbyggt i sin produkt.
- Metod:** Vi har gjort en kvalitativ fallstudie. Vi har arbetat utifrån ett abduktivt tillvägagångssätt. För att få fram relevant data om KPA, vårt fallföretag, har vi gjort en mängd djupintervjuer samt tagit del av interna undersökningar. Vid framtagandet av vår teoretiska referensram och vår teoretiska syntes har vi främst utgått från tongivande forskning inom ämnet i form av facklitteratur och vetenskapliga artiklar. Vi har under hela uppsatsen haft ett reflekterande perspektiv med tyngdpunkt i hermeneutiken.
- Resultat:** Vi har tagit fram en teoretisk syntes som består av sex ledarskapsaspekter som i kombination är till hjälp för att belysa de moraliska och etiska aspekterna av ett ledarskap. Dessa aspekter är visioner och mål, företagskultur, värderingar, chefernas engagemang och roll som förebild, kommunikation samt förtroende.

Om vi ser till KPA idag saknas det en gemensam vision på företaget. En delad vision skulle ge många vinster genom att bland annat hjälpa till att ena kulturen, som idag är splittrad mellan gamla sätt att göra saker på och nya krav och förutsättningar. Kulturen är även splittrad genom att det finns många subkulturer på KPA som genom en delad vision kan underordnas av ett helhetstänkande. Genom att arbeta med att få de anställdas värderingar att överensstämma med företagets fastställda värderingar skulle alla få gemensamma rättesnören. Det skulle påverka kulturen väldigt mycket på ett positivt sätt och det skulle leda till en mer etiskt organisation när värderingsmässiga överväganden utgör en del av grunden för olika beslut. KPA:s fastställda kärnvärderingar, som har en etisk prägel, är en bra grund att utgå ifrån. De innefattar exempelvis vikten av öppenhet, omtanke och att leva som man lär, som vi i denna uppsats har belyst som viktiga bitar för att skapa ett gott ledarskap och en god organisation. En mer öppen kommunikation samt ett äkta och helhjärtat engagemang av cheferna är en förutsättning för att detta ska lyckas. Förtroendet för KPA:s ledning är lågt bland de anställda, men om man skulle skapa ett mer etiskt explicit ledarskap skulle förtroendet sannolikt öka.

KPA har tydligt deklarerat de värderingar som företaget står för och framställer sig externt som ett etiskt företag på alla plan, vilket vi anser har skapat förväntningar bland de anställda att etiken ska spela en viktig roll även internt. Utifrån våra slutsatser anser vi oss ha belegg för att KPA skulle tjäna på att skapa ett mer etiskt explicit ledarskap. Även andra företag i liknande situation borde beakta de etiska och moraliska aspekterna av ledarskapet mer. För att skapa det kan man utgå från vår kombination av de sex presenterade ledarskapsaspekterna.

SAMMANFATTNING **2**

1 INLEDNING **5**

1.1	PROBLEMDISKUSSION	5
1.2	SYFTE	6
1.3	HUR KAN DENNA STUDIE KOPPLAS IHOP MED TIDIGARE STUDIER INOM ÄMNET?	7
1.4	AVGRÄNSNINGAR	7
1.5	DISPOSITION MED LÄSARHÄNVISNING	7

2 METOD **9**

2.1	ÖVERGRIPANDE TILLVÄGAGÅNGSSÄTT UTIFRÅN VÅRT SYFTE	9
2.2	ABDUKTIV METOD	9
2.3	VÅRT REFLEKTERANDE PERSPEKTIV	10
2.4	HERMENEUTIKEN	11
2.5	KPA - VÅRT FALLFÖRETAG	11

3 TEORI **13**

3.1	METODDISKUSSION	13
3.2	DET GODA LEDARSKAPET	14
3.2.1	ETIK SOM EN VIKTIG DEL AV LEDARSKAP	16
3.3	VÅR TEORETISKA SYNTES	17
3.3.1	VISIONER OCH MÅL	18
3.3.2	FÖRETAGSKULTUR	18
3.3.3	VÄRDERINGAR	20
3.3.4	CHEFERNAS ENGAGEMANG OCH ROLL SOM FÖREBILD	21
3.3.5	KOMMUNIKATION	22
3.3.6	FÖRTROENDE	23
3.4	SAMMANFATTNING	25

4 EMPIRI **26**

4.1	METOD FÖR INSAMLING AV DATA OM KPA	26
4.1.1	METOD OM INTERNA UNDERSÖKNINGAR	26
4.1.2	PERSONLIGA INTERVJUER	28
4.1.3	TELEFONINTERVJUER	28
4.2	KPA	29
4.2.1	VISIONER OCH MÅL	29
4.2.2	FÖRETAGSKULTUR	30
4.2.3	VÄRDERINGAR	31
4.2.4	CHEFERNAS ENGAGEMANG OCH ROLL SOM FÖREBILD	32
4.2.5	KOMMUNIKATION	32
4.2.6	FÖRTROENDET MELLAN CHEFER, LEDNING OCH ÖVRIGA MEDARBETARE	33
4.3	ETIKENS ROLL PÅ KPA	34
4.3.1	ETIK OCH MORAL PÅ KPA	34
4.3.2	LEDARSKAPSUTVECKLING OCH CHEFSKRITERIER	35

5	ANALYS	37
<hr/>		
5.1	EN ANALYS AV DE MORALISKA OCH ETISKA ASPEKTERNA AV KPA:S LEDARSKAP	37
5.1.1	HUR KPA:S UTVECKLING HAR PÅVERKAT ORGANISATIONEN OCH LEDARSKAPET	37
5.1.2	ETIKSATSNINGENS INNEBÖRD OCH PÅVERKAN	38
5.1.3	SYFTET MED KPA:S ETIKSATSNING	40
5.1.4	OM ATT PÅVERKA SINA ANSTÄLLDAS VÄRDERINGAR OCH MORAL	41
5.1.5	LEDNINGENS BRISTANDE FÖRTROENDE	43
6	SLUTSATSER	45
<hr/>		
6.1	SAMMANFATTANDE DISKUSSION	45
6.2	SPEKULERANDE DISKUSSION	46
6.3	ABSTRAHERANDE DISKUSSION	47
7	KÄLLFÖRTECKNING	48
<hr/>		
7.1	LITTERATUR	48
7.2	VETENSKAPLIGA ARTIKLAR	49
7.3	DAGSPRESS	49
7.4	INTERNET	49
7.5	MUNTLIGA KÄLLOR	49

1 Inledning

Under de senaste åren har intresset för värderingsfrågor ökat markant. I en mängd olika organisationer har man börjat se över sin verksamhet och man strävar efter att skapa en gemensam värdegrund med ”gemensamma värderingar”. Idag pågår också en omfattande etikdebatt som har lagt ord som etik och förtroende på många människors läppar. En av anledningarna till att etik har lyfts upp till ytan är diverse skandaler som har uppdagats på stora svenska företag, som bland annat har grundat sig i enorma bonusprogram och fallskärmsavtal till toppchefer. Alla olika intressentgrupper har börjat ifrågasätta och ställa krav och ett stort intresse för etiskt företagande och ledarskap är ett faktum.

Claes Trollestad forskar inom ämnet och menar att många ledare motiverar en god handling med affärsstrategiska istället för moraliska argument, han menar att det finns en moralisk stumhet. För att göra något åt detta så behöver man identifiera de moraliska frågorna och ständigt ifrågasätta och debattera dessa aspekter. (www.etikakademin.se) Ebba Lindsö, VD på Svenskt Näringsliv, har i samma anda uttryckt sin åsikt i debatten:

- ”Etik är inte något som man bockar av. Etik är en process. Vad vi måste göra är att hålla samtalet levande.” (DI, 2004-03-04)

Med denna uppsats vill vi ge vårt bidrag till samhällsdebatten och vi hoppas ge svar på en del av de frågor som i dag cirkulerar kring ämnet.

1.1 Problemdiskussion

Omvärlden har börjat ställa nya krav på företag vad det gäller etiskt och moraliskt ståndtagande. Idag är det många som nyligen infört eller planerar att införa program för att öka den etiska medvetenheten i sitt företag. I vissa fall rör det sig om att förändra hela sättet att göra affärer och ibland är det bara något marknadsavdelningen inför för att locka fler samvetskännande kunder. Det är vanligt att företag fastställer etikkoder och kärnvärderingar för att öka etikmedvetenheten. Det dyker upp allt fler företag på marknaden som använder företagets etiska ståndpunkter som ett viktigt positioneringsverktyg. En del företag har till och med byggt in etik i sin produkt och affärsidé. Hela denna etiktrend i näringslivet har vi och många andra följt med intresse.

Etiktrenden har återspeglats i den företagsekonomiska forskningen. Enligt många företagsekonomer har det skett ett paradigmskifte mot ett ledarskap som baseras på förankring av visioner och värderingar. Ett värderingsstyrt ledarskap innefattar etiska dimensioner, med tanke på att värderingar handlar om vad som är gott och ont, rätt och fel. De senaste åren har många ledarskapsforskare presenterat mer etiskt explicita ledarskapsteorier där moraliskt och etiskt ledarskap är likställt med gott och effektivt ledarskap.

Denna utveckling intresserar oss mycket och därför bestämde vi att skriva denna uppsats i etiktrendens anda. Vi valde att studera de moraliska och etiska aspekterna av ledarskapet och tyckte det skulle vara intressant att göra det på ett företag som har etik inbyggt i sin produkt. Ett sådant företag borde vara medveten om de etiska dimensionerna, vilket gör problematiseringen intressant. Vi antog att ledarskapet på ett företag med en tydlig etisk positionering var präglad av det på ett eller annat sätt och därför förmodligen skilde sig en del från andra företag vad det gäller de moraliska och etiska aspekterna av ledarskapet.

Vi valde pensions- och försäkringsbolaget KPA som fallföretag för denna studie. Det är ett företag som har profilerat sig själv som ett etiskt företag. Det mest tydliga exemplet på deras etiksatsning är att alla deras fonder betecknas som ”etiska fonder”. Med utgång från det vi berättat ovan vill vi fördjupa oss i KPA:s ledarskap och rikta in oss på hur de moraliska och etiska aspekterna av deras ledarskap ser ut.

Efter att ha fått ta del av ett antal interna undersökningar och genomfört våra första intervjuer på KPA blev vi mycket förvånade. Det visade sig att ledarskapet på KPA inte verkade skilja sig etiskt och värdemässigt från andra företag, vilket vi hade förväntat oss. Cheferna har inte visat sig eller skapat förväntningar om sig att vara särskilt etiska, men inte heller oetiska. Det finns inga chefskriterier eller policier som framhäver vikten av de etiska aspekterna av ledarskapet.

Innan vi fick insyn i KPA:s ledarskap antog vi att det är viktigt att även ledarskapet är genomsyrat av etiskt tänkande när företaget har en etiskt profilering utåt. Eftersom det inte förhöll sig så på KPA började vi fråga oss om det kanske var KPA som tänkt rätt och att det inte är en nödvändighet att ledarskapet är mer etiskt fast att företaget har positionerat sig etiskt på marknaden. Det kan finnas en mängd olika skäl till att man väljer att införa en etiksatsning. Om det huvudsakliga skälet är att öka marknadsandelarna är det kanske inte nödvändigt att ledarskapet har en etisk dimension. Många ledare tycker säkert att det är pragmatiskt att använda etik bara för att marknadsföra företaget på ett effektivt sätt. En följdfråga till detta resonemang är om KPA:s etiskt implicita ledarskap är resultatet av en medveten strategi, för att man inte anser det vara så viktigt, eller om syftet var att skapa ett mer etiskt ledarskap men att man har misslyckats?

Har de anställda på KPA accepterat det etiskt implicita ledarskapet eller upplever de det som dubbelmoral när de märker att berättelser för kunder inte gäller anställda? Är det viktigt att den inre och den yttre kommunikationen förmedlar samma värderingar? Graden av överensstämmelse mellan den interna och externa kommunikationen kan tänkas vara en mycket viktig aspekt för att de anställda ska få förtroende för ledningen och engagera sig eftersom att de flesta människor tycker det är viktigt att chefer lever som de lär och agerar som en god förebild. Vi tror att svaret på dessa frågor delvis handlar om vilka förväntningar den etiska externa positioneringen skapar. Om ledarna och företaget kommunicerar en sak externt är det viktigt att klargöra om de anställda, men även andra intressentgrupper som kunder och ägare, förväntar sig att de ska agera på samma sätt och kommunicera samma värderingar internt. Om de inte förväntar sig det så behövs kanske inte det etiska tänkandet nödvändigtvis inkorporeras med ledarskapet.

Bör KPA ha ett mer etiskt ledarskap eller fungerar det bra så som det är nu? Om man vill skapa ett mer moraliskt och etiskt ledarskap, vilka aspekter bör man fokusera på? Det finns en oöverskådlig mängd teorier om vad ett gott och etiskt ledarskap innebär. Vilka är de gemensamma nämnarna och essensen i olika teoriströmningar inom området?

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att studera de moraliska och etiska aspekterna av ledarskap på ett företag som har moral och etik inbyggt i sin produkt.

1.3 Hur kan denna studie kopplas ihop med tidigare studier inom ämnet?

Det finns mycket lite svensk empirisk forskning om etik, däremot finns det desto mer forskning kring ämnet i USA. Vi anser dock att företagsklimatet skiljer sig så mycket där från det svenska att den forskningen brister i relevans. De har dessutom andra lagar vad det gäller etiskt företagande. Denna uppsats kan därför bidra till den svenska empiriska forskningen i ämnet.

1.4 Avgränsningar

För att få en bättre fokus och därmed resultat har vi gjort ett antal avgränsningar. Vi skriver denna teori inom ämnet ledarskap. Därmed avgränsar vi oss i vår teoretiska referensram från teorier som inte behandlar området ledarskap.

Vi avgränsar oss från att se på ledarskapsfaktorer som berör förhållandet med olika externa intressentgrupper, och fokuserar på interna förhållanden och relationen mellan cheferna och de anställda. De externa förhållandena med exempelvis kunder är något vi som kortast berör för att ge en nyanserad bakgrundsbild och för att det ger relevant information vid besvarandet av våra problemställningar. Det är dock inget vi undersökt empiriskt eller går in djupare på i analysen.

1.5 Disposition med läsanhänvisning

För att underlätta för läsaren vill vi här nedan kortfattat beskriva uppbyggnaden av uppsatsen.

Kapitel 2 Vi börjar uppsatsen med en beskrivning av vårt tillvägagångssätt utifrån vårt syfte. Vi redogör sedan för vårt reflekterande perspektiv som ligger till grund för uppsatsen. I slutet av detta metodkapitel kommer en presentation av vårt fallföretag KPA.

Kapitel 3 I detta kapitel presenterar vi vår teoretiska referensram. Vi börjar kapitlet med en metoddiskussion. Därefter följer en diskussion kring det goda ledarskapet utifrån tongivande ledarskapsteorier. Den utmynnar i en presentation av vår teoretiska syntes, som avslutas med en liten sammanfattning för att göra läsningen så tydlig och lätt som möjligt för läsaren.

Kapitel 4 Här går vi igenom den empiri som vi har tagit fram om vårt fallföretag KPA. Även här börjar kapitlet med en metoddiskussion som hanterar insamlandet av data. Vi har sedan lagt upp dem empiriska data efter samma struktur som vår teoretiska syntes. Avslutningsvis presenterar vi den empiri som konkret handlar om etikens roll på KPA.

Kapitel 5 Här analyserar vi vår empiri genom att på den applicera vår teoretiska syntes. I analysen diskuterar vi vad som framkommit under uppsatsens gång och vad vi har belägg för. Vi har delat in analysen i olika problem- eller diskussionsområden angående ledarskapet på KPA, vilket ger oss möjligheten att applicera vår teoretiska syntes som en helhet på det data vi fått fram om KPA.

Kapitel 6 I detta sista kapitel sammanställer vi våra slutsatser. Här kommer även en bredare och abstraherande diskussion kring hur vår teoretiska syntes och våra slutsatser kan vara relevanta även för andra företag med liknande problem.

2 Metod

Vår metod är det tillvägagångssätt vi valt för att uppfylla vårt syfte. Vi har valt att i detta kapitel beskriva och motivera de generella metodval vi gjort som berör uppsatsen som en helhet. Metod som specifikt rör empiri eller teori kommer att ligga i metoddiskussioner under respektive kapitel.

2.1 Övergripande tillvägagångssätt utifrån vårt syfte

Syftet med denna uppsats är att studera ledarskap utifrån moral- och värderingsaspekter på ett företag som har moral och etik inbyggt i sin produkt. För att uppnå detta syfte har vi valt det tillvägagångssätt som vi presenterar nedan.

Vi har valt att göra en fallstudie, vilket innebär att man undersöker ett fåtal objekt i en mängd avseenden. Detta ansåg vi var den mest lämpade metod utifrån vårt syfte och den problemdiskussion som vi presenterat. Att göra en fallstudie lämpar sig väl om ingående kunskap om organisationen är behövligt vilket stämmer bra in på vårt behov. Det är också en bra studie att använda som hjälpmedel för att skapa ny teori. (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1997).

Vår fallstudie är en kvalitativ studie vilket vi anser vara bäst då vi skall grunda våra resultat med hjälp av kvalitativ analys. Kvalitativa metoder används när man ska undersöka någon form av kvalitet och vill få en djupare förståelse för det problem som ska studeras. I denna metod är det forskarens uppfattning eller tolkning som står i förgrunden. (Holme & Solvang, 1991) Vi har valt detta angreppssätt eftersom våra slutsatser baseras på icke kvantifierbar information som till exempel attityder, värderingar och föreställningar. Dessutom ansåg vi att djupintervjuer, som är en kvalitativ metod, var den datainsamlingsmetod som skulle ge oss mest relevant information och på bästa sätt skulle hjälpa oss att uppfylla vårt syfte.

Vi har metodkapitel som är särskilt kopplade till empirin och teorin under respektive kapitel. Anledningen till att vi har valt att dela upp metoden på detta vis är för att vi anser att det ger en tydligare röd tråd. Det underlättar för läsaren att följa texten som en helhet, då man slipper behöva gå tillbaks till metodkapitlet och därmed riskera att tappa fokus.

2.2 Abduktiv metod

Vår analys har växt fram genom de teorier och den empiri vi behandlat. Vi har använt oss av en abduktiv metod eftersom att vi tror att det är genom successivt ökande förståelse för både empirin och teorin som vi kommer få fram de mest intressanta resultaten och bidragen. Vi har därför valt att bygga vår uppsats genom att låta empirin och teorin fungera i växelverkan med varandra, vilket en abduktiv ansats tillåter. Denna metod bygger på att undersökningen grundas på fallstudier vilket är vad vi gjort. (Alvesson & Sköldberg 1994)

Efter att ha förkovrat oss i teorier har vi jämfört relevanta ledarskapsteorier med det som framkom som viktigt vid intervjuer med cheferna och övriga medarbetare på KPA. Vår teoretiska syntes för att skapa ett gott ledarskap har således kommit till i växelverkan mellan teori och empiri, enligt abduktivt tillvägagångssätt.

2.3 Vårt reflekterande perspektiv

I denna uppsats arbetar vi utifrån ett reflekterande perspektiv. Anledningen till att vi valt detta perspektiv är för att det överensstämmer med vårt sätt att ta till oss fakta. Vi lyssnar till exempel inte bara på vad en person säger för att sedan återge det, utan vi tycker det är intressant att hitta de bakomliggande anledningarna till att personen svarar som han eller hon gör och om svaret är ärligt. Det finns två grundelement i reflekterande forskning, vilka är tolkning samt reflektion. Människor skapar sin verklighetsbild genom sina tolkningar av verkligheten och därmed kan man inte sätta likhetstecken mellan verklighet och empiriska fakta. Detta får som konsekvens i vårt uppsatsskrivande att alla referenser till empirin är tolkningsresultat. Vi är medvetna om detta, vilket har gjort oss mer källkritiska och i samband med vårt empiriska material försöker vi därför uppmärksamma de möjliga tolkningar som gjorts av individerna. Reflektion kan beskrivas som tolkning av tolkning och innebär kritisk självprövning av egna tolkningar av empiriskt material. Vi kommer successivt i analysen förklara, ifrågasätta och motivera våra tolkningar. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Vår förförståelse inom ämnet samt tidigare erfarenheter fungerar som ett filter, som våra tolkningar fått passera. Detta kan göra att de resultat som kommer fram är färgade av våra tidigare erfarenheter och bakgrunder. Vi har läst olika inriktningar på kandidatnivå som finansiering samt strategi och styrsystem. På magisternivå har vi båda inriktat oss på organisation & ledarskap. En av oss har tidigare arbetat på KPA och har då en insikt i företaget som kan påverka tolkningarna. Då vi är medvetna om detta har vi försökt vara så objektiva som möjligt och gjort tolkningarna efter detta för att ge en så neutral bild som möjligt för läsaren.

Alvesson presenterar fyra olika tolkningsnivåer. Dessa är interaktion med empiriskt material, tolkning, kritisk tolkning samt självkritisk och språklig reflektion. Modellen nedan visar var fokusen ligger på de olika nivåerna och hur de hör ihop med de olika klassiska typerna av forskning. (Ibid.)

Element/nivå	Typ av forskning	Fokus
1. Interaktion med empiriskt material	Empiriskt beskrivande studie	Utsagor, egna observationer
2. Tolkning	Tolkande studie	Bakomliggande innebörder
3. Kritisk tolkning	Kritisk forskning	Ideologi, politik, social reproduktion
4. Självkritisk och språklig reflektion	Postmodernistisk etnografi	Egen text, auktoritetsanspråk, selektivitet

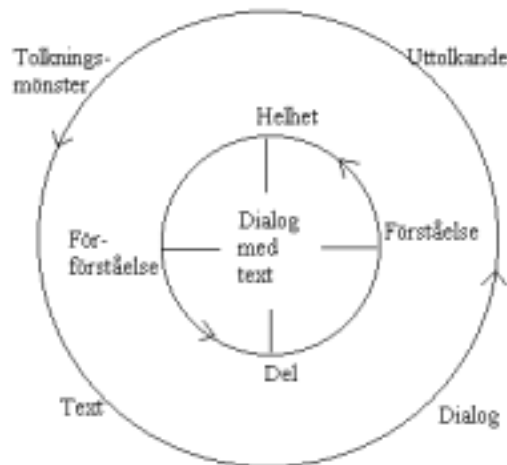
Modell av tolkningsnivåerna (Alvesson & Sköldberg, 1994, s 325)

Samtliga fyra tolkningselement finns med i vår arbetsprocess. På grund av knappa resurser och för att vi vill få en bra fokus på studien avgränsar vi oss på så vis att vi låter en av tolkningsnivåerna dominera. Vi har valt den hermeneutiska tolkningsnivån (tolkande studie) eftersom att vi anser att vår empiri och teori är mest lämpad för den typen av tolkningsansats. Hermeneutisk metod har som mål att nå insikt på ett sätt som ger djupare mening än den omedelbart givna eller konventionellt omfattade. Tolkningsarbetet blir centralt eftersom all fakta är resultat av tolkningar och empirin blir föremål för innebördsbestämningar och aspektseende. (Ibid.) Då vi använt oss av hermeneutiken fördjupar vi oss mer i dess innebörd i kommande kapitel.

En annan bit av det reflekterande perspektivet, som vi valt att utgå ifrån, är det pluralistiska idealet som är en av postmodernismens hörnstenar. Vi har valt att utgå från detta för att få en mångfacetterad text, som visar att vi är medvetna om att det inte bara finns en sanning i kvalitativ forskning. Man kan se saker utifrån många olika vinklar och det vill vi inte bortse ifrån utan lyfta fram. Det innebär att olika röster, subjekt, identiteter och kategorier får komma till tals i texten. Pluralismen står i motsatsförhållande till traditionella forskningsideal som vill begränsa röster genom kategorisering. Tätt sammanhängande med pluralismen är exkluderingsproblematiken. Vi måste noga tänka igenom vad och vem som inkluderas och exkluderas och även varför vi gör det. För bästa resultat måste vi tänka på att vara medvetna om denna exkluderingsproblematik samt välja bärare av olika röster, varav vissa utmanar dominerande konventioner. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

2.4 Hermeneutiken

Den hermeneutiska metoden grundar sig på att man hela tiden ska växla mellan helhet och del samt förförståelse och förståelse. Det kan illustreras som en uppåtgående spiral som visar på att förförståelsen ger ökad förståelse som i sin tur ger större förförståelse etcetera. På samma vis ger delen kunskap om helheten och vice versa. När man sätter samman dessa spiraler leder vår förförståelse till en del av empirin som ger oss en ökad förståelse som leder till helheten i studien och sen runt igen. Alvesson och Sköldberg (1994) har presenterat en praktisk basversion av den hermeneutiska cirkeln, som vi presenterar här nedan. I den inre cirkeln hittar vi detta grundläggande växelspel. I centrum så finns den ständiga dialog vi för med texten, det vill säga det som vi sett och hört vid intervju tillfällen samt det vi fått ta del av i form av interna undersökningar och rapporter.



Modell av den hermeneutiska "grundcirkeln" (Alvesson & Sköldberg, 1994, s 174)

2.5 KPA - vårt fallföretag

Anledningen till att vi har valt KPA som vårt fallföretag är för att det utifrån vårt syfte blir ett mycket intressant studieobjekt. KPA är ett av de första stora företagen i Sverige som har byggt in etik och moral i sin produkt och de har en unik etisk positionering i sin bransch. KPA är ett svenskt pensions- och försäkringsbolag med cirka 330 anställda. KPA består av fyra rörelseenheter: KPA Liv som erbjuder försäkringslösningar till både arbetsgivare och

privatpersoner, KPA kapitalförvaltning som erbjuder sina tjänster till den kommunala sektorn, KPA Fonder som erbjuder produkter till allt från privatpersoner till företag och kommuner samt Pensionsvalet PV AB som administrerar det individuella pensionsvalet. KPA:s kunder finner man huvudsakligen inom den kommunala sektorn där de är marknadsledande med sin försäkringsverksamhet. De har cirka 1000 arbetsgivare som kunder, som tillsammans har närmare 1 miljon anställda i kommuner, landsting och kommunala företag. (www.kpa.se) KPA köptes år 2000 upp till 60 % av Folksam och i samband med detta bytte KPA även ledningsgrupp och verkställande direktör. Det innebar dock inte några större organisationsförändringar utan flertalet sitter fortfarande kvar i samma lokaler och arbetar i stora drag som innan sammanslagningen. De förändringar som har gjorts har genomförts så att det inte ska ske någon skillnad för kunderna vad det gäller produkter och tjänster. KPA ägs till 60 % av Folksam ömsesidig livförsäkring. Svenska Kommunförbundet och landstingsförbundet äger resterande 40 %. (Intervjuer)

KPA:s försäkringsverksamhet startade 1995. Innan dess arbetade KPA huvudsakligen med att administrera pensioner för kommuner och utgjorde därmed en mellanhand mellan pensionärerna och kommunen. KPA har sedan 1998 strävat efter att profilera sig som ett etiskt medvetet företag och beskriver sig själva som ett etiskt pensionsbolag. På deras hemsida kan man läsa att de tagit ett beslut om att "aktivt arbeta för en bättre framtid för människa och miljö", bland annat för att det ligger i linje med deras kunders värderingar. De kallar sitt samhällsansvar för "Vårt Ansvar" och presenterar det som något som gäller både för företaget och för den enskilde anställda. KPA har formulerat fyra kärnvärderingar som företaget ska sluta upp kring och dessa är öppenhet, omtanke, ansvar och utveckling. Alla deras fonder betecknas som "etiska fonder". De har tagit fram etiska placeringskriterier som bygger på att stödja eller ta avstånd från företag beroende på deras förhållande till mänskliga rättigheter, miljö, vapen, spel och hälsa. (www.kpa.se)

3 Teori

Det finns oöverskådligt många ledarskapsteorier. Vi kommer i detta kapitel inledningsvis presentera vad ett urval av forskare inom företagsekonomi anser att ett gott ledarskap är och föra en diskussion kring hur dessa teorier förhåller sig till varandra. Därefter följer en diskussion om olika ledarskapsforskarens förhållningssätt till etik. Efter det försöker vi finna essensen i ledarskapsdiskussionen och sammanfatta den i ett antal ledarskapsaspekter som vi anser i kombination belyser de etiska och moraliska aspekterna av ledarskapet på ett mångfacetterat sätt. Avslutningsvis kommer vi att fördjupa oss i teorier kring respektive ledarskapsaspekt.

3.1 Metoddiskussion

I detta kapitel kommer vi att presentera vår teoretiska referensram. Vi vill belysa de etiska och moraliska aspekterna av ledarskapet och för att göra det utgår vi från olika teorier inom området. Vi har valt att inledande ha en diskussion om vad olika tongivande ledarskapsteoretiker anser att gott ledarskap innefattar, därefter kommer vi att gå mer in på de forskare som har fokuserat på vikten av ett etiskt explicit ledarskap. Vi har använt oss av både etiskt explicita och implicita ledarskapsteorier för att ta fram vår egna teoretiska syntes. Genom diskussioner av dessa teorier kommer vi att lyfta fram sex aspekter som hjälper oss att belysa de moraliska och etiska aspekterna av ett ledarskap. Dessa aspekter kommer vi sedan att gå in på djupare för att skapa en bred förståelse av ämnet. Denna ansats har vi valt för att den ger den bredd som behövs för att ge en bra bild av helheten.

De sex ledarskapsaspekterna har kommit fram genom abduktiv metod, det vill säga växelverkan mellan empiri och teori. När vi har försökt att finna essensen i all teori har empirin påverkat genom att ha gett en förståelse för vad de anställda och cheferna på fallföretaget tyckte var viktigt, samt vilka problem som existerar idag angående ledarskapet. I analysen kommer dessa problem att konkretiseras och diskuteras och vår teoretiska referensram hjälper oss att belysa dem på ett reflekterande och mångfacetterat sätt.

Teori kan beskrivas som förenklade bilder eller begrepp med vars hjälp verkligheten kan förklaras. (Lundahl & Skärvad, 1999) Det blir då viktigt att söka efter de mest relevanta teorierna och modellerna. Detta kapitel bygger huvudsakligen på facklitteratur och vetenskapliga artiklar. Vi har gjort omfattande litteratursökningar under arbetets gång och även litteratur från våra studieår i Lund har kunnat tillgodogöras inom uppsatsämnet. Vårt tillvägagångssätt för att få fram relevant teori började med att vi läste in oss på författare som är mycket väl erkända inom ledarskapsforskning och som presenterar stora strömningar inom ledarskapsteori. Utifrån den litteratur vi har fått fram har vi även hittat ytterligare relevant litteratur genom källförteckningar och hänvisningar. Förutom en del ledarskapsteoretiska klassiker har vi valt att leta efter litteratur som inte är allt för gammal, då detta ämne ständigt förändras och utvecklas. Vi har gjort många artikelsök för att hitta nyskrivna texter och teorier inom ämnet. Vi har framför allt sökt artiklar genom att söka på vissa nyckelord såsom ledarskap, etik och moral. Vi vill att vår uppsats ska beakta olika synsätt på en och samma frågeställning. Därför har vi valt litteratur som representerar olika strömningar för att få pluralism. Detta är en av de bitar inom reflexiv tolkning som vi valt att försöka utgå ifrån.

3.2 Det goda ledarskapet

Vi har utifrån vår problemdiskussion och vårt syfte valt att kalla en bra ledare för en god ledare. Gott är en definition inom moralens ramar, liksom när man pratar om ont, rätt och fel och så vidare. Att vara en god ledare är, enligt oss, inte det samma som att vara en ledare som vill nå bra ekonomiska resultat till vilket pris som helst. Därför får vår diskussion om gott ledarskap en moralisk och etisk dimension.

Många hävdar att det skett ett paradigmskifte inom ledarskap och att den nya doktrinen kännetecknas av ökad lokal frihet och ledning via visioner och idéer. (Sandberg & Targama, 1998; Alvesson, 2002) Bland moderna företagsekonomer blir det svårt att hitta någon som inte tycker att förmedla vision är en viktig del av gott ledarskap. Många anser att det är ledarens viktigaste uppgift. En av dem som är av den åsikten är Kotter (1990), som är en stor författare inom ledarskapsteori. Han anser att en ledares viktigaste uppgift är att producera förändringar i en lönsam riktning. Genom att etablera en riktning menas inte att skapa planer utan att skapa visioner och strategier. Vision ska utmynna från den sortens kultur som behövs för just det unika företaget i fråga. Målet med förmedlandet av visioner är målkongruens, att de anställda delar mål och vision med företaget (Sandberg & Targama 1998).

För att kunna leda via visioner gäller det att ta vara på människors inneboende drivkrafter, deras engagemang och ansvarskänsla. Den centrala ledningsuppgiften blir att vägleda och stimulera människor. Argyris (Starkey et al, 1996) har gett en numera klassisk beskrivning av den konsultativa rollen. Ledare som agerar konsultativ lägger tyngdpunkt på att ta fram information och skapa bra förutsättningar för de anställda att själva finna information, som de sedan reflekterar över och tar ställning till. Detta skapar ”commitment” och stimulans. Det fria valet vid ställningstagande är en förutsättning för öppenhet och ärlighet.

Många ledarskapsteorier har likheter med den konsultativa rollen. Exempelvis så anser Kotter (1990) att en god ledare bör, förutom att producera rörelse och visa vägriktning som vi nämnde ovan, uppmuntra och stödja de anställda. Det är ledarskapsaspekter som utgör en mycket viktig del av en konsultativ roll. Man bör som ledare dock vara medveten om att man kan skapa förutsättningar som ökar mottagligheten för nya tankegångar och konfrontera de anställda med alternativa idéer, men det är nästan omöjligt att kontrollera och styra resultatet. (Sandberg & Targama, 1998)

Företagets vision, vars betydelse vi nu belyst, går mycket ihop med företagets värderingar eftersom att värderingarna utgör en viktig del av själva visionen. Kotter (1990) menar att genom att skapa visioner och värderingar så skapar du automatiskt ett mer effektivt ledarskap, vilket han likställer med gott ledarskap. Kotter anser att företagets värderingar i hög grad påverkar ledarskapet och att det även är en viktig del av en stark kultur. Han anser att en stark kultur är livsnödvändig för en bra organisation.

Modern ledarskapsforskning fokuserar mycket på de kulturella aspekterna på ledning. Chefen betraktas som kulturpåverkare. (Sandberg et al, 1998) Watson ger i sin bok ”In search of management” (2001) en värderingsbaserad syn på kultur och definierar den som ett moraliskt, normativt system där medlemmarna av gruppen definierar vad som är rätt och fel, gott och ont. Peters och Waterman, som skrev den klassiska boken ”In search of excellence” (1982), tar också upp vikten av värderingar. De har gjort en studie som visar på att framgångsrika organisationer kännetecknas av starka kulturer som innehåller gemensamma värderingar och verklighetsföreställningar. Chefernas viktigaste roll blir därför att uttala dessa värderingar

tydligt för de anställda, som i sin tur ska absorbera dem. De anser att värderingar och föreställningen av verkligheten är viktigare för en organisation än gemensamma regler, rutiner och arbetsbeskrivningar, vilket är en uppfattning de delar med många andra forskare.

Det optimala i en organisation är vanligtvis att visionen och värderingarna delas av alla på företaget. Det är dock vanligt att chefer bara identifierar sig med och engagerar sig i sin lokala omgivning, ej hela organisationen. De ser sitt arbete som att leda och styra sin avdelning. Watson (2001) menar däremot, och många med honom, att ledarskapets huvudsakliga syfte är att styra företaget på ett sätt som gynnar helheten och leder till företagets långsiktiga framgång och vitalitet.

Senge är en klassisk ledarskapsforskare som bland annat fört in begreppet lärande organisation som något alla företag bör sträva efter. En lärande organisation kan beskrivas som en organisation där människorna kontinuerligt utvecklar sin kapacitet att skapa de resultat som de verkligen själva önskar uppnå. (Starkey et al, 1996) En egenskap som Senge anser nödvändig för en ledare som har som mål att skapa en god organisation är självbehärskning. Vad ledare kan göra för att hjälpa de anställda att utveckla självbehärskning är genom att agera som en bra förebild och uppmuntra de anställda att agera likadant. (Kanungo & Mendonca, 1996) Att ledaren måste agera som en god förebild och på så vis visa vad som förväntas av de andra anställda tar många stora teoretiker upp, däribland Kotter (1990), som en viktig förutsättning för ett gott ledarskap. Ledaren måste ha insikten att allt som han/hon säger, gör eller förmedlar på andra sätt innebär en sorts kommunikation med de anställda om hur man bör vara, vad som förväntas, vad som är rätt och fel etcetera (Alvesson, 2002).

Man kan inte trycka på de underlydande sina värderingar, ideal och verklighetsdefinitioner utan att dessa görs till föremål för kollektiva prövnings- och omprövningsprocesser, vilka i sig är en viktig del av förändrandet. Det krävs bra arenor för kommunikation och diskussion. Ledning i betydelsen av påverkan genom kultur och värderingar utövas, enligt Alvesson, genom hur man prioriterar sin tid samt genom symbolladdade handlingar och sätt att uttrycka sig på. (Sandberg et al, 1998)

Alla de nämna författare, Watson, Kotter, Alvesson samt Senge är överens om att de kunskaper som krävs av ledarna måste utvecklas under ett livslångt åtagande och de måste distribueras till hela organisationen. Det krävs ett stort engagemang från cheferna, som ska personifiera företagets värderingar och skapa en gemensam vision. Många är av den meningen att om inte chefen personligen står för företagets värderingar, kan han/hon heller inte övertyga någon annan att de är värda att efterleva. Det är även av stor vikt att de anställda har förtroende för sin chef, om så inte är fallet kan aldrig någon produktiv organisation skapas. Om förtroendet brister blir förväntningar och skyldigheter oklara. (Watson, 2001)

Det finns en betydligt mer cynisk och negativt laddad syn på gott ledarskap än det vi presenterat ovan. I boken "Moral mazes" (1988) ger författaren Jackall sin bild av människor i chefspositioner i byråkratier, och där strävas det knappast efter någon norm om gott ledarskap. Alla har som enda mål att öka sina chanser att nå framgång. Han anser att ledarskap, så som det ser ut i verkligheten, präglas av individualism och politiskt rävspel. Jackall undersöker vad det är som avgör att man når högsta toppen. Nätverket är oerhört viktigt för att nå dit så det krävs att odla sina politiska kontakter. För att befordras är det av yttersta vikt att undvika misstag och bara lägga ner mycket arbete på sådant som uppmärksammas. Det är bara det som syns som räknas. För att visa att man passar in i

organisationen måste man till exempel arbeta långa dagar, hålla sig inom sitt ansvarsområde och se det positiva i varje situation.

3.2.1 Etik som en viktig del av ledarskap

Ledarskapsteorier kan ha tre olika förhållningssätt till etik. De etiskt explicita teorierna som hävdar att etik utgör den viktigaste aspekten av ett gott ledarskap, de som anser att etik är en oviktig del av ledarskap samt de etiskt implicita teorierna. Majoriteten av organisations- och ledarskapsteoretiker tillhör den etiskt implicita gruppen, vilket innebär att de inte tycker att etik är oviktigt, men de anser inte att det utgör en central del av det goda ledarskapet. Forskarna, vars teorier vi utgått från ovan, hör huvudsakligen till den etiskt implicita gruppen. I detta stycke kommer vi att gå djupare in på de andra två grupperna.

Vissa ledarskapsforskare anser att etik är den viktigaste delen av ett ledarskap eftersom att de anser att etik mer eller mindre genomsyrar alla handlingar. De anser att etik och moral skapar förutsättningarna för ledarskapet. Treviño, Hartman och Brown (2000) är forskare som förespråkar etiskt ledarskap och menar på att i dagens företagsklimat där självständighet och eget ansvar sätts i fokus blir det ännu viktigare. Då genomsyrar värderingar och etik organisationen och fungerar som ett lim mellan alla anställda från den högsta ledningen ner till den lägst rankade i företaget. Detta är något som man hela tiden måste arbeta aktivt för. Enligt Treviño, Hartman och Brown så kan man inte särskilja mellan etiskt ledarskap och ledarskap. De stora och goda ledarna är etiska och de dåliga är det inte. Etik handlar enligt dem om beteende i business. Etik är inget mystiskt eller ovanligt i arbetslivet. Anställda ställs varje dag inför frågor om vad som är rätt och fel där värderingar kommer i konflikt. (Treviño & Nelson, 1999)

Mendonca (2001), en annan forskare inom området, anser att företagets framgång och till och med överlevnad beror på etiskt ledarskap. Det är huvudsakligen ledarnas karaktär som gör dem trovärdiga och attraktiva hos ägare och andra intressenter. Ledaren måste kontinuerligt sträva efter att leva efter etiska principer. Mendonca anser att gott ledarskap utövas när det är äkta och effektivt. Det är det när ledarens beteende och arbetsutförande sammanfaller med etiska och moraliska värderingar. Äkta ledarskap handlar om att se de anställdas behov och förväntningar och inspirera dem att förverkliga en vision som tjänar både organisationen och personerna i den. Ledarna ska alltså skapa målkongruens. Det är ledarens moraliska principer och integritet som ger legitimitet och trovärdighet åt visionen och värderingarna den inkorporerar. Om de anställda tvivlar på ledarens moraliska integritet förhåller de sig skeptiska till visionen, vilket leder till att de då inte arbetar för att förverkliga den.

Enligt Kanungo och Mendonca (1996) bör ledare som vill vara etiska ha som mål att skapa en lärande organisation, som vi nämnde i diskussionen ovan. Effektiva och äkta ledare är deras syn på goda ledare. En god ledare måste sätta upp mål och det är organisationens mål som hela tiden ska styra ledarens beslut med hänsyn till alla resurser och intressenter. Ledaren skall också ha ett öppet sinne, ha mod att ta risker, vara bra på att hantera problem samt ha disciplin för att vara objektiv och inte låta irrationella känslor överskugga bedömningar. Mendoncas definition av äkta och effektivt ledarskap har många kopplingar med tidigare presenterade teorier om gott ledarskap, bland annat vikten av att förmedla en tydlig och för alla eftersträvsvärd vision.

Idag är det en realitet att organisatoriska ledare måste se mer till deras moraliska skyldigheter mot samhället i stort, vilket inkluderar alla intressentgrupper. Detta har lett till att allt fler

företag inför etikkoder, etikråd etcetera. (Weaver, Treviño & Cochran, 1999, feb) Detta kan ses som att etik idag har blivit en allt viktigare aspekt av gott ledarskap. Vissa menar dock att det går åt rakt motsatt håll. Jackall (1988) anser att det skett ett paradigmskifte från protestantisk till byråkratisk etik. Arbetsinsatsen värderas inte längre högst utan har ersatts av betydelsen av sociala nätverk och politiskt maktspel. I den protestantiska etiken baserades goda affärsrelationer på ärlighet och systematiskt arbete. I motsats till detta präglar individualism och framgångssträvan den byråkratiska etiken. Detta synsätt får moraliska konsekvenser, då situationen får avgöra vad som ska anses vara etiskt riktigt. Etiskt ledarskap, så som det beskrivs av ovanstående författare, är alltså enligt Jackall inte förenligt med byråkratier.

Jackall beskriver de anställdas fokusering på sin karriär och hur detta tar sig uttryck. Alla maximerar sin egen nytta i karriärstegringen utan att reflektera över sitt agerande utifrån sina moraliska ståndpunkter. Chefens åsikter om vad som är rätt och fel är lag. Dessutom måste man hela tiden vara medveten om vad andra runt omkring tycker om ens beteende och beslut om man vill ha möjlighet att avancera. Det är mycket viktigt att inte genera någon, vilket leder till att ingen kritiserar andras etik.

Byråkratin förstör, enligt Jackall, eventuella interna och till och med externa moralstandars, inte bara vad det gäller sådant som påverkar deras egen framgång utan även i vardagliga arbetssituationer. Byråkratier skapar sina egna interna regler för handling och människorna i dem lär sig att situationsanpassa sin moral. Det är inte viktigt hur personen egentligen är utan hur hans/hennes olika personligheter smälter in i olika sammanhang, inte hans vilja att stå för sina handlingar utan hans förmåga att undvika skuld, inte vad han/hon står för utan vem han står med. Jackall menar att moralen privatiseras, det vill säga att moral är något man handlar utifrån hemma men på arbetet är chefens åsikter om vad som är rätt och fel lag. Många företagsekonomer, däribland Watson, menar på att det inte ser ut så som Jackall beskriver. Watson tar företaget han studerar i "In search for management" (2001) som exempel och hävdar att de flesta chefer på det företaget inte skulle vara kapabla att helt stänga av känslor och agera omoraliskt på det sätt som Jackall hävdar att det ser ut i realiteten.

Att bygga ett företag kring etiskt handlande är inte alltid problemfritt och kan utmynna i ökade kostnader för företaget. Kotter är till exempel en av många som dock anser att företag som är byggda på den etiska grunden kan förhindra kriser och bli lönsamma genom lojala anställda och högre vinster. Forskning visar på att etiskt ledarskap är viktigt för anställda. Anställda som känner att företaget gör affärer genom ärlighet och integritet visar betydligt högre nivåer av "commitment" än de företag som inte lägger så stor vikt vid dessa aspekter. (Treviño & Nelson, 1999)

3.3 Vår teoretiska syntes

Efter den föregående mer generella diskussionen om ledarskap kommer vi nu att mer djupgående gå in på sex ledarskapsaspekter, som i kombination hjälper oss att belysa de moraliska och etiska aspekterna av ett ledarskap. Dessa ledarskapsaspekter har framkommit under processens gång. Diskussionen ovan anser vi motiverar valet av vår kombination av ledarskapsaspekter därför att om man drar ut essensen från den så anser alla nämnda teoretiker att dessa ledarskapsaspekter är viktiga på ett eller annat sätt för att uppnå ett gott ledarskap.

De sex ledarskapsaspekterna som ovanstående har mynnat ut i är visioner och mål, företagskultur, värderingar, chefernas engagemang och roll som förebild, kommunikation samt förtroende. Alla dessa aspekter hör ihop genom olika samband och blir därför svåra att skilja på. Därmed kommer de att flyta lite in i varandra. Nedan kommer vi att fördjupa oss teoretiskt i dessa sex punkter.

3.3.1 Visioner och mål

Nästan alla ledarskapsforskare fastställer vikten av att ledarna skapar gemensamma mål och visioner. Sandberg och Targama (1998) belyser som vi tidigare nämnt ett paradigmskifte vad det gäller ledarskap som kännetecknas av ledarskap via visioner och mål. Cheferna leder anställda som på många olika sätt skiljer sig från varandra. Det gäller att försöka se till allas behov. Nyckeln är målkongruens, det vill säga när individens mål sammanfaller med företagets. (Treviño och Nelson, 1999)

Senge har gett förslag på hur chefen kan skapa en gemensam vision: uppmuntra den individuella visionen, kommunicera, se skapandet av visionen som en evig process, blanda visioner som ser både internt och externt samt urskilja positiva från negativa visioner. Senge anser att för att kunna skapa en vision som delas av alla så krävs det en ledare med stor självbehärskning som lägger mycket kraft på att säkra en delad vision, som inkorporerar de anställdas värderingar och förväntningar i organisationen. I relationen mellan organisationen och den anställda finns då ingen tradeoff mellan ekonomisk framgång och moraliska principer. En sådan bred vision förespråkar bättre förståelse och uppskattning för varandra, vilket minskar de anställdas självcentrering. Något som Senge lägger stor tyngdpunkt på i samband med att arbeta mot gemensamma visioner är att det alltid ska finnas kreativa spänningar mellan visionen och verkligheten. Han menar att företagets vision är en önskad framtida situation och måste därför alltid vara separerat från hur den faktiska situationen ser ut, annars kan det leda till oro, rädsla för misslyckande och till och med hopplöshet. (Kanungo & Mendonca, 1996)

Peters och Waterman skrev i sin klassiska bok "In search of excellence" (1982) att en effektiv ledare måste vara mästaren av de båda ändarna på spektrumet – de mest abstrakta idéerna och de mest detaljerade handlingarna. Den värdeskapande ledaren arbetar med att förmedla en vision för att skapa entusiasm, men det är å andra sidan ofta på det konkreta, vardagliga planet som entusiasm skapas.

För att ett annat perspektiv på att ledares förhållningssätt till visioner och mål så menar Jackall (1988) att individerna i organisationen präglas av ett kortsiktigt tänkande där det är betydligt viktigare att göra chefen nöjd än att tänka på företagets framtida ekonomiska ställning. Om man har en sådan syn blir visionen bara några ord utan substans. I sådana organisationer, som Jackall belyser, undviker man att ta ansvar för sina handlingar, antingen genom att man tar sig vidare innan problemen börjar uppstå eller att man utser syndabockar som får ta konsekvenserna.

3.3.2 Företagskultur

Som vi påvisat i diskussionen om gott ledarskap överst i detta kapitel är företagskulturen en central del vid utövandet av ett gott ledarskap. Människans möjlighet att fatta rationella beslut, är starkt begränsad. Vår hjärna kan inte ta emot, behandla och utvärdera all information som kommer till oss. Vi kommer aldrig att känna till all fakta vid ett

beslutsfattande utan måste i sådana situationer förlita oss på tidigare erfarenheter, rutiner, regler, myter, sagor och intuition för att fatta bästa möjliga beslut. Allt detta inkorporeras i företagskulturen och därför är det en så viktig del att försöka påverka och styra som chef. Företagskulturen spelar alltså in även vid våra föreställningar om vad som har hänt tidigare och vad som är rätt och fel. I en stark kultur känner alla till och delar standards och riktningar för dagligt beteende. Vissa företag har en svag kultur och då har de subkulturella normerna mer inflytande på de anställda än hela företagets normer. (Watson, 2001)

Man kan dela in begreppet företagskultur i formell och informell kultur. I den formella kulturen har ledaren en mycket viktig roll. Ledaren kan skapa, bibehålla eller förändra kulturen genom sitt beteende. De anställda tittar på ledarens beteende, lyssnar på vad han säger och viktigast av allt så ser de och härmar hans handlande. (Treviño & Nelson, 1999)

Den informella kulturen hålls levande informellt och symboliskt genom normer, ritualer, hjältar och förebilder, samt myter och berättelser. Information om dessa sprids via informella samtal vilket gör att språk också blir en viktig del av det informella kultursystemet. Ritualerna på företaget är en viktig aspekt i den informella kulturen. Dessa informerar, via symbolisk handling, till de anställda vad de ska göra och hur de ska göra det. Hjältar är de personer som personifierar företagets värderingar. De är symboliska figurer som sätter vissa standarders i beteendet via vissa ageranden. Ett annat mycket viktigt sätt som kulturen kommuniceras genom och som håller den levande, är genom myter och historier. Människor hittar på historier för att utveckla mening och spänning i deras liv. I organisationer skapas det myter och historier av samma anledning. Aktörerna blir de anställda och kanske hjältarna på företaget och moralen i historierna utgör företagets värderingar. (Ibid.)

Om det inte är kongruens mellan den informella och formella kulturen, tenderar folk att tro mer på den informella kulturen. Därför blir ledningen av de informella systemen viktig. Ledaren måste vara medveten om att dessa faktorer är viktiga i en organisation och att de ofta har större betydelse än vad man tror. De informella normerna fungerar som de egentliga reglerna på företag. Som nyanställd kan man få en mängd regler som ska följas. Väl på arbetsplatsen ser man kanske sedan sina arbetskamrater agera på ett annorlunda sätt, som de försvarar med en rad ursäkter. Det är viktigt som chef att se till att dessa informella normer inte uppstår från början. (Ibid.)

Treviño och Nelson anser att företag bör gå via företagskulturen om man vill göra förändringar i ledarskapet på företaget. Att designa en organisation med ett etiskt ledarskap innebär att systematiskt analysera alla aspekter av organisationskulturen och förändra dem så att de stödjer ett mer etiskt beteende. Det tar lång tid och alla chefer måste vara involverade. Det finns inte något universalkoncept som kan tillämpas på alla företag för att förbättra detta utan varje organisation måste uppdaga sina unika problem. Kulturen består av en mängd formella och informella system, och för att skapa en etisk organisationskultur måste det finnas kongruens mellan alla dessa system.

För att bygga upp kulturen måste företaget även ha utbildning för de anställda där de förstår vikten av det goda ledarskapet och tränas på att handla rätt i situationer. Att ta det rätta beslutet i en situation påverkas även av beslutsfattandeprocessen i företaget. I denna process glömmer många bort den etiska dimensionen om inte ledningen fastställer att etiska överväganden ska vara en formell del av organisatoriska beslut. (Ibid.)

3.3.3 Värderingar

I ledarskapsdiskussionen presenterade vi flera författare, däribland Kotter samt Peters & Waterman, som belyser värderingar som en mycket viktig del av företagskulturen och en av ledarnas viktigaste uppgifter är att förmedla dem. Kulturen ska fungera som en budbärare av värderingarna på företaget och få de anställda att känna ansvar och tillhörighet med det företag som de arbetar på. En bra kultur får varje enskild anställd att själv fundera kring ansvar och att de beslut de tar ska vara genomtänkta och effektiva inte bara för en själv utan för hela organisationen. Den anställda ska också själv känna vad som är rätt och fel och hela tiden handla utifrån organisationens bästa. (Treviño & Nelson, 1999)

Watson (2001) definierar kultur som ett moraliskt, normativt system där medlemmarna av gruppen definierar gemensamma värderingar. Värderingar definierar Watson som uppfattning om vad som är gott och ont, rätt och fel. Företagets förhållningssätt och normer måste därför kommuniceras tydligt av cheferna och därefter accepteras i hela organisationen. Alla bör skapa sig en gemensam uppfattning om företagets moral och värderingar så att förutsättningarna är klara, vilket även är en viktig aspekt av Argyris konsultativa roll som vi presenterade tidigare. De anställda bör också förstå vad som förväntas av dem och vad de kan få ut av lojalt arbete i organisationen. Det finns ett strategiskt utbyte mellan individen och organisationen, ett osynligt avtal där förtroende spelar en viktig roll. Detta strategiska utbyte blir meningsfullt för individen när ens egna värderingar och visioner stämmer överens med organisationens. Det går ihop med Peters och Waterman (1982) teori att för att skapa en framgångsrik organisation bör dess chefer tillämpa "loose-tight-control". Med det menas att den anställda inte är bunden att strikt hålla sig till företagets regler men att individens handlande stämmer överens med vad företaget önskar att den ska göra. Denna matchning uppstår genom att den anställda delar företagets värderingar. Watson (2001) anser att bra ledare styr organisationen så att alla olika människor som vill ha något ut av företaget får det på ett sätt som stödjer företaget i en sådan riktning så att det kan fortsätta sin existens in i framtiden.

Genom att ett företag fastställer en rad kollektiva värderingar utgörs en ram för de anställdas handlingar. Dessa kan tillsammans med regler för beteendet förbättra organisationskulturen och styra beslut och handlingar inom organisationen mot ett godare, och om man så vill, ett mer etiskt ledarskap. Uttalade värderingar hjälper företaget både inom påbud och inom förbud när det gäller det etiska beteendet samt underlättar vid rekryteringsprocessen av nya anställda. För att dessa värderingar ska nå ut i företaget räcker det inte bara med att definiera ett visst antal värderingar och formulera dem på ett papper, utan de måste förmedlas ut till de anställda. Om inte ledningen ställer sig bakom dessa till hundra procent kommer inte heller de anställda på lägre nivå att göra det. Likaså om det blir en klyfta mellan värderingarna och beteendet kan problem uppstå. Detta visar sig tydligt och det gäller att vara konkret i sina handlingar och beteendet. Satsar man tid och energi i företaget på att skapa värderingar bör man inte glömma bort utvärderingen som är minst lika viktigt för att ge formuleringarna relevans. (Connock, 1997)

Många organisationer guidar sina anställda genom formella statements, koder och policies. De kan lätt bli rätt så abstrakta, vilket gör att de anställda ibland kan ha svårt att ta dem till sig. Företaget kan också guida de anställda genom att fastställa värderingar, vilket ofta upplevs som mer långsiktigt och lättare att ta till sig. De innehåller hjälp för den anställda om den hamnar i frågande situationer. Om gott ledarskap är att vara bra på att förmedla företagets vision, mål och värderingar ut i organisationen, då är det naturligtvis en nödvändighet att ha klart för sig vad det är man strävar efter. Vad bör egentligen vara syftet med att skapa

kärnvärderingar och etiska koder? Enligt Brytting (1998), som är en tongivande svensk forskare inom området, finns det många olika anledningar till att göra det, exempelvis för att det finns ett behov av stöd och argument i organisationen, för att man vill tydliggöra en identitet, för att ledningen vill visa upp sitt engagemang eller på grund av image.

För att utveckla en god eller etisk organisation krävs ett djupt engagemang. Anställda och ledare på alla nivåer ska involveras i denna process för att sedan naturligt också aktivt delta i resultatet och utvecklingen. Kärnvärderingar har ingen betydelse om de inte är tätt sammansvetsad med företaget i fråga. (Treviño & Nelson, 1999) Företaget bör tänka på denna risk vid införandet av de etiska koderna, då de ofta bara blir ytterligare ett instrument i ledningens verktygslåda utan egentlig innebörd. Att bara formulera de etiska koderna på ett papper gör ingen nytta utan de måste ständigt arbetas med, fungera som ett stöd och vägleda de anställda i beslut och handlande. (Brytting, 1998) Det är viktigt som chef att konkretisera etiskt beteende och hur man konkret lever efter företagets värderingar på arbetsplatsen och inte bara fastställa abstrakta påståenden. Det är bra att till exempel fastställa konkreta mål och råd för situationer som uppkommer på företaget ofta. Det är viktigt att det är situationer som de anställda ofta hamnar i så att de känner att det är relevant och så att de verkligen förstår innebörden. (Treviño & Nelson, 1999) Förövrigt har etik koderna och kärnvärderingarna större chans att bli accepterade om de reflekterar företagskulturen. De måste implementeras i organisationen ihop med belöning, utbildning, disciplinering etcetera för att nå bästa möjliga resultat. (McDonald, 2000)

Det är inte bara positivt att styra ett företag med hjälp av värderingar. Det finns en klar manipulativ risk med detta, eftersom att det innebär att man försöker styra heliga dimensioner av individerna i organisationens sociala liv. Detta har politiska dimensioner. (Watson, 2001) Alvesson anser att ledarskap idag handlar om att få folk att handla på önskvärt sätt genom att de blir övertalade, ej tvingade. För det fordras ett positivt inflytande, som man även till viss del kan beskriva som manipulation och indoktrinering. (Sandberg et al, 1997)

3.3.4 Chefernas engagemang och roll som förebild

Ledarskapet utgör en nyckelfunktion för skapandet av en god organisation och kultur. Chefernas värderingar och handlande blir då mycket viktigt eftersom att de utgör förebilder för de anställda. De förmedlar budskapet om hur saker egentligen görs i organisationen. Detta gäller chefer på alla nivåer, då de anställda inte skiljer på cheferna när det gäller deras legala ståndpunkter. (Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999)

De anställda influeras mycket av ledarnas sätt att utföra sitt arbete. Det är mycket viktigt att cheferna förstår hur de anställda uppfattar dem och att cheferna inser vilket inflytande de har på beslutsfattande inom sitt område. Cheferna måste tydligt kommunicera vad folk kan förvänta sig av dem, bland annat angående deras värderingar. Det är också viktigt att cheferna förstår att om de sätter höga standarder, skapar god kommunikation samt agerar som goda förebilder så kommer de ha kraften att skapa en arbetsmiljö som uppmuntrar de anställda att agera som man önskar, exempelvis etiskt. (Treviño & Nelson, 1999)

Enligt Treviño och Nelson så riktas det som chef mer uppmärksamhet på vad man gör än vad man säger, vilket också visar på att det etiska ledarskapet handlar om beteende. Som chef är det därför viktigt att man tar de möjligheter som ges för att visa sitt goda beteende och att det även förväntas av alla anställda. Även idag i team-orienterade företag tenderar folk att göra vad de blir tillsagda. Cheferna måste inse den makt som de besitter.

Jackall (1988) anser att chefen är den absoluta maktkällan, vilket leder till att det finns ett enormt intresse för allt VD: n gör och säger. I de företag Jackall undersökte var det vanligaste samtalsämnet bland alla chefer spekulationer om VD:ns planer, intentioner, strategier, agerande, style och public images. Sådana spekulationer är mer än bara skvaller. Eftersom han befinner sig på toppen av hela den byråkratiska strukturen och bedömer alla, vill alla agera så som VD: n visar är önskvärt beteende. Dessutom är VD:n hans/hennes förtrogna och hela företagets ansikte utåt.

De flesta toppcheferna upplevs av de anställda varken som etiska eller oetiska utan snarast som neutrala. Detta beror förmodligen på att de inte förstår hur viktiga de är för organisationskulturen. De sätter inte konkreta mål. De pratar inte om vikten av ett gott affärsbeteende. De säger heller inte att man ska försöka nå bra resultat till varje pris. De förmedlar helt enkelt inget etiskt budskap. Men tystnad är en sorts budskap, som vanligtvis uppfattas som att cheferna inte bryr sig om etik och hur resultat nås. (Treviño & Nelson, 1999)

Hur man än vänder och vrider på chefernas engagemang visar i princip all forskning inom ämnet på att ledningens filosofier och värderingar har stort inflytande på de anställdas beslut och beteende ur ett värderingsmässigt och etiskt perspektiv. (McDonald, 2000) Kouzes och Postner säger att om inte chefen personligen står för företagets värderingar, kan han/hon heller inte övertyga någon annan att de är värda att efterleva. (Minkes, 1999) Ledaren är en förebild vad det gäller uppgiftsutförande och etiskt beteende. Ledaren är, enligt Kanungo och Mendonca (1996), organisationens själ som influerar och skapar organisationens moraliska miljö.

I Sverige bedrivs en stor del av befintlig etikforskning på Centret för etikforskning vid Handelshögskolan i Stockholm. Där har begreppet moralisk kompetens blivit centralt. Det är, enligt dem, avgörande för gott ledarskap och innefattar förmågan att hantera moraliska konflikter och dilemman. Förnuft, empati och samvete utgör nyckelorden i moralisk kompetens och dessa utvecklas i samspel med varandra. Den moraliska kompetensen är en förutsättning för att sätta sig in i andra människors situation och ta ansvar för de beslut som påverkar dem, för att ta ställning till etiska regler vid moraliskt laddade situationer samt för att tydligt kunna uttrycka sina värderingar. (Brytting, De Geer & Silfverberg, 1993)

3.3.5 Kommunikation

Språket är ett viktigt verktyg för att uppnå ett gott ledarskap. Detta används för att kommunicera företagets värderingar. Det skapar en samhörighet bland de anställda och utvecklar en "vi-känsla" hos dessa. Kommunikationen är även viktig i förmedlingen av värderingarna i företaget och öppenheten anställda och chefer emellan. (Treviño & Nelson, 1999) Det är inte bara det som sägs som kommuniceras utan kommunikation sker hela tiden på många olika sätt. Som ledare måste man bli medveten om allt implicit som kommuniceras, från materia, exempelvis inredning och rumstorlek, till rutinmässigt vardagshandlande. Det är saker som man kanske inte fäster något särskilt avseende vid, men som inte desto mindre kan producera oönskade föreställningar. Chefen måste se spektrumet av vad som kommuniceras, och undvika budskap som är alltför motsägelsefulla om han önskar en distinkt påverkan på idéer och värderingar. Paradoxer och dubbla budskap är vanliga i organisationer. Enligt Alvesson innebär effektiv ledning, ifråga om kulturella aspekter, att man förmår reducera och överbrygga alltför påtagliga tvetydigheter och paradoxer. (Sandberg et al, 1997)

Alvesson anser att ledning, i betydelsen kulturell och värderingsmässig påverkan, utövas genom hur man prioriterar sin tid, hur man uttrycker sig och beskriver fenomen samt genom symbolladdade handlingar. Symbolladdade handlingar är särskilt synliga och gör intryck. Det är bra om chefer inte bara deltar utan även tar egna initiativ till och är synliga under sociala aktiviteter utanför arbetstid. Alvesson anser att mycket av kulturell påverkan sker under mötesaktiviteter och därför är många chefers viktigaste arbetsuppgift är att delta i möten. Ett möte inrymmer en mångfald element, som skapar eller återskapar innebörder, föreställningar och värderingar. (Sandberg et al, 1997)

Alla forskare inom företagsetik, som vi fördjupat oss i, är ense om att öppna diskussioner om miljö, etik och värderingar är en förutsättning för att skapa en etisk organisation. Att göra den typen av diskussioner till norm är ett sätt att baka in etik och värderingar i företagskulturen (Treviño, Weaver, Gibson & Toffler, 1999) Om man väljer att ha fokuset på etik bör det märkas på möten och bli en förväntad del i rapporter från chefer. Ledningen kan även bygga in moralprat i företaget genom att införa rutindiskussioner om etiska och moraliska ämnen. (Treviño & Nelson, 1999)

Enligt etikforskarna på Handelshögskolan i Stockholm, som vi tidigare nämnt, är dialogen den process där moralföreställningar skapas och praktisk handling grundläggs. Dialog utvecklar självständigt och kompetent moraliskt handlande. Därför bör företag se till att det finns arenor för bra samtal om arbetsrelaterade moralfrågor. I arbetslivet förs olika typer av samtal som mer eller mindre synliggör företagets normer och värderingar. Dessa samtal sker både spontant och i organiserad form och kan ses som mötesplatser där företagsmoralen skapas, vidmakthålls eller förändras. (Brytting, De Geer och Silfverberg, 1993)

De mer formella samtalen har ofta en mer normstärkande funktion. Planerings- eller utvecklingssamtal kan bli ett ledningsinstrument för att utveckla organisationen och medarbetare och främja en god moralisk praxis. Förutsättningen är att bryta den slentrian som ofta uppstår. Bägge parter måste gå in i samtalet på ett ansvarsfullt sätt och se till att dialogen ger ett meningsfullt utbyte av åsikter om arbetsplanering, prestationer och resultat. Om diskussionen ska leda till förändringar eller omprövningar behövs ofta ett mer målinriktat samtal, som kräver större koncentration och mer tid. Detta är särskilt viktigt när det inte finns tillräckligt med utrymme för reflektion på arbetet. (Ibid.)

Bra kommunikation åt alla håll är ett måste för att skapa en etisk organisation. Organisationen måste kommunicera sina värderingar, standards och policies både formellt och informellt på olika sätt som möter de anställdas varierande behov. Budskapet ska vara tydligt, konsekvent och trovärdigt. Det finns en mängd olika formella sätt att kommunicera genom till exempel broschyrer, rapporter, hemsidan, möten och föredrag, men förmodligen är det mest effektiva sättet ändå när informationen sprids den informella vägen. Informellt sprids ”vad som verkligen försiggår”. Eftersom sanning och ärlighet är kärnan i alla försök att påverka beteenden på ett etiskt och moraliskt plan är det oerhört viktigt att hela tiden sträva efter att den informella och den formella informationen stämmer överens. (Treviño & Nelson, 1999)

3.3.6 Förtroende

Det finns ett osynligt kontrakt mellan arbetsgivaren och den anställde. Det består bland annat av ömsesidiga förväntningar på vad man ska få ut av varandra på ett personligt plan. Eftersom det är viktigt för individerna i en organisation att kontrakten mellan varandra ej bryts handlar livet i organisationer mycket om vikten av förtroende. Det finns även ett utbyte mellan

individerna och företaget som en helhet. En sak som kan vara en del av utbytet kan vara att uppfylla sina personliga värderingar. (Watson, 2001)

Alvesson anser att med en högre grad av förtroende tenderar mottagligheten för påverkan vara större (Sandberg et al). Enligt Watson (2001) är det nödvändigt med en viss nivå av ”commitment”, förtroende och förståelse för att göra produktivitet möjligt. Den nivån beror både på de generella värderingar som formar människor och på den värderingsbaserade relation som förhandlats fram mellan chefen och sina underställda. Om man inte har förtroende för varandra och bara har ett helt kalkulativt och beräknande förhållande kan man, enligt Watson, sällan lösa komplexa arbetsuppgifter och svåra problem. Om förtroendet brister blir ens förväntningar och skyldigheter oklara. Utan förtroende skapas ingen produktiv organisation. För att skapa högt förtroende krävs det ”commitment” till delade värderingar som relaterar till sina delade aktiviteter. Enligt Treviño, Hartman och Brown (2000) har ledarens förtroende i förhållande till de anställda att göra med hans/hennes konsekvens, trovärdighet och förutsägbarhet. Enligt Kanungo och Mendonca (1996) krävs det att ledaren har legitimitet och trovärdighet för att kunna göra ett bra arbete, oavsett vilken syn man har på ledarskap.

Något man bör tänka på som chef är att inte bara titta på vad man objektivt gör utan hur förhållandena uppfattas och tolkas av omgivningen, menar Alvesson (Sandberg et al, 1997). Även Treviño och Nelson (1999) anser att ens rykte som en god chef är oerhört viktigt. Att vara ärlig, sätta standards och veta hur man ska hantera relationer är avgörande för etablerandet av sitt rykte. Ledaren måste förmedla ett rykte om sig själv som en moralisk person. För att detta ska spridas och fungera i en organisation måste ledaren vara äkta i sina frågor. Det måste komma från hjärtat. Det finns olika saker som man då bör tänka på:

- Trovärdighet - Ledaren måste vara trovärdig. Att kunna lita på ledaren har med konsekvens, trovärdighet och förutsägbarhet och göra i förhållandet till de anställda. Man kan inte skapa en långsiktig relation med en kund eller anställd om dem inte tror på ledaren. Denne måste även vara ärlig och ödmjuk.
- Beteende - Ledaren måste agera moraliskt korrekt alltid, inte bara när han tror att folk är medvetna om vad han gör. Sådant lyser igenom. Folk dömer kanske inte bara ledaren för vad denne säger utan även för vad denne gör. Viktigast är att ledaren gör ”rätt” saker. Han måste också agera öppet. Sist är den personliga moralen väldigt viktig för ett gott ledarskap.
- Beslutsfattande - Ledaren måste hålla fast vid att alltid agera principfast till värderingarna och principerna. De ska agera objektivt och rättvist.

Den andra biten för att förmedla ett gott rykte är att agera som en moralisk ledare. Inom detta område finns det vissa saker ledaren bör tänka på:

- Agera förebild genom synliga handlingar - Den effektiva, moraliska ledaren förstår vikten av de ord och handlingar som han använder sig av kommer att påverka de andra.
- Kommunicera etik och värderingar - Om en ledare pratar mycket om moraliska frågor utan att tydligt agera därefter kan han/hon tappa trovärdighet. Det gäller att handla moraliskt, inte bara prata om det.
- Belöningssystemet - Att använda belöningar och disciplin är väldigt effektivt om ledaren vill sända signaler om bra beteende hos de anställda. Betyder också att klart visa vad som är fel om någon frångår reglerna.

3.4 Sammanfattning

Ledarskapet är en nyckelfunktion för skapandet av en god organisation. I ledarskapet ligger det avgörande ansvaret för alla aspekter som vi presenterat ovan; engagemanget, kulturen, målen som företaget strävar efter, värderingarna, kommunikationen samt förtroendet. Ledarskapet utgör en oerhörd viktig grundfunktion då det skapar de anställdas förutsättningar och möjligheter på sin arbetsplats.

För att skapa en god organisation måste ledarna skapa gemensamma mål och visioner att arbeta efter så de anställda vet i vilken riktning de skall gå. Ledarna måste uppmuntra, kommunicera och vara delaktiga i denna process om den ska lyckas. Kulturen kan här användas som ett redskap. Genom en stark kultur vet de anställda i vilken riktning de skall röra sig samt vilka standards de skall rätta sig efter i sitt dagliga arbete. I kulturen kan man alltså förmedla företagets policier och värderingar. De anställda skall själv känna och veta vad som är rätt och fel utifrån organisationens bästa. Värderingarna blir här ramen för deras handlande. För att detta ska bli möjligt är det en förutsättning att ledarna själva tror på det de säger sig stå för. Ledaren måste hela tiden agera som den goda förebilden och noga tänka på vad han eller hon säger och gör. Kommunikationen blir då a och o eftersom den utgör länken mellan chefen och de anställda. Genom tydlighet, öppenhet samt genom att vara konsekvent är mycket vunnet. De anställda måste känna att de kan lita på det som chefen säger och förtroendet dem emellan blir ett nödvändigt kitt för att skapa en god organisation.

Genom en medvetenhet och strävan kan mycket förändras i ett ledarskap. Kombinationen av dessa olika bitar av ett ledarskap utgör en sammansättning som är en mycket viktig grundstomme för företaget. Den utgör en styrka för både företaget, cheferna och de övriga anställda. Denna kombination av aspekter ger en teoretisk syntes som är till hjälp för att belysa de moraliska och etiska aspekterna av ett ledarskap.

4 Empiri

I metodkapitlet beskriver vi vilka metoder vi använt för att få en allsidig och objektiv bild av vårt fallföretags ledarskap och etiksatsning. Vi kommer även att reflektera över de svårigheter som finns i att återge en verklighet och hur vi har försökt att minimera eventuella skevheter. Därefter kommer vi att belysa de etiska och moraliska aspekterna av KPA:s ledarskap utifrån den struktur vi presenterade i vår teoretiska syntes (kap 3.3). Slutligen kommer ett stycke som på olika sätt belyser vilken inverkan KPA:s etiksatsning har haft på dess ledarskap.

4.1 Metod för insamling av data om KPA

För att få en nyanserad och verklighetstrogen bild av vårt fallföretag, inom det området vi undersöker, har vi valt att göra ett flertal intervjuer samt att ta del av ett antal interna undersökningar. Vi har noga tänkt igenom metoden för insamlandet av data och varit medvetna om alla svårigheter som är vanliga vid en beskrivning av verkligheten. Vår empiri består av interna undersökningar, personliga intervjuer och telefonintervjuer. Vi beskriver metoderna för insamlandet av våra data indelat i dessa tre rubriker. Under varje rubrik kommer vi att beskriva våra primärtolkningar och sekundärtolkningar. Vad dessa typer av tolkning innefattar beskriver vi här nedan.

Primärtolkningar handlar mycket om de valen man gör när man bestämmer hur man ska få fram data och hur man selekterar den. Primärtolkningarna görs inför och i den interaktion som en intervju innebär. Vi tolkar vad och vem vi vill och har möjlighet att intervjua. Vi väljer vad vi skriver ner och vad vi tycker är mest intressant. (Alvesson & Sköldberg, 1994)

Sekundärtolkningar är våra bedömningar av våra data och det vi har valt att berätta. Det finns många olika problem som kan uppstå när man tolkar kvalitativt material. Som en viktig del av detta metodkapitel vill vi rikta kritik mot det empiriska materialet och den tolkning vi gör. All källkritik har att göra med frågan om förvrängning av information. Vi kommer att värdera våra data, belysa olika eventuella skevheter och berätta hur vi försöker minimera dem. Vi använder oss av hermeneutikens fyra källkritiska nivåer. Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) är dessa mycket lämpliga att använda vid fallstudier och prövning av intervjumaterial. Dessa källkritiska nivåer är:

1. Äkthetskritik. Är datan äkta eller fiktiv?
2. Tendenskritik. Vilka är våra, som uppsatsskrivare, möjliga skevheter och hur kan dessa ha snedvridit våra tolkningar? Tendenskritiken bör även poängtera uppgiftslämnarens tendens att medvetet eller omedvetet vinkla informationen.
3. Samtidighetskritik. Hur många led av subjektiva tolkningar har informationen passerat innan den skrivits ner i denna text? Hur lång tid tog det innan intervjun/observationen skrevs ner och i vilket sammanhang gjordes detta?
4. Beroendekritik. Kan inflytandet av andra berättelser vi hört ha präglat struktur och innehåll i vår rapport?

4.1.1 Metod om interna undersökningar

På ett tidigt stadium av uppsatsprocessen fick vi reda på att det på KPA gjorts stora interna undersökningar om ledarskap, kultur och annat, som var av relevans för vår uppsats. Vi fick ta

del av dessa undersökningar, som tillsammans med intervjuerna, fungerat som underlag för vår empiri och analys. Dessa undersökningar gav oss tidigt i processen viktig information som vi beaktade vid problemformuleringen, som abduktiv metod tillåter.

Medarbetarundersökningen gjordes under hösten 2002 och bestod av en enkät som alla på KPA fick i uppgift att svara på. Svarsfrekvensen låg på 98 %, vilket vi anser gör den mycket tillförlitlig. Undersökningen genomfördes av ett företag som heter Askus. I medarbetarundersökningen har KPA jämförts med företag som är i en likvärdig bransch. Det är inte offentligt vilka företag eller hur många det rör sig om.

Vi har fått ta del av interna analyser och diskussioner som uppmärksammat brister i ledarskapet på KPA i form av en rapport om strategisk ledarskapsutveckling som HR presenterade i maj 2002. I den ingick en sammanfattning av brister som uppmärksammats i tidigare rapporter. Dessa är Oskarsanalysen från augusti 1999 som består av en bred personalenkät, Intressentdialogen från juni 2000 samt Teamutvecklingen från 2001 som är en sammanfattning av diskussioner som alla i varje team/avdelning haft gemensamt med en konsult plus en från HR. Vi har även fått ta del av en kulturundersökning. Den hade bara 56 % svarsfrekvens och därför kan man inte dra stora slutsatser utifrån den, vilket vi varit medvetna om. Det vi har valt att ha med i denna uppsats är det som vi anser vara relevant för att öka förståelsen för vår problemställning. Vi är medvetna om att vi på detta sätt till viss del kan ha vinklat texten.

Vad det gäller datans äkthet tror vi angående Medarbetarundersökningen och Kulturundersökningen att de anställda inte har några motiv till att ljuga då alla svar togs in helt anonymt. Den strategiska ledarrapporten har tagits fram av HR-avdelningen vilket innebär att informationen gått igenom ett extra led av subjektiva tolkningar. Det är möjligt att de har förvrängt vissa svar för att skapa bättre förutsättningar för det de vill driva genom. Dessutom har inte all information i den tagits fram genom anonyma enkäter, vilket ökar risken att allt inte svarat helt sanningsenligt. Övrigt internt material vi fick från KPA, exempelvis broschyrer, har behandlats extra försiktigt eftersom att de flesta företag vill förmedla en bättre bild utåt av företaget än verkligheten.

Tendenskritik kan riktas mot det faktum att det kan finnas skevheter i hur de anställda har svarat på frågorna så därför har vi förhållit oss kritiskt till alla undersökningar. En annan sak som bör poängteras är vår förförståelse. Då en av författarna till denna uppsats, Karin Ånell, har arbetat två somrar på KPA:s ekonomiavdelning har hon skapat sig en egen tydlig uppfattning om KPA, vilket naturligtvis ger henne en unik förförståelse. Detta har vi tagit speciell hänsyn till när vi behandlat materialet och därför medvetet försökt motverka skevheter i återgivandet av information för att ge en objektiv bild.

Angående samtidighet finns det ett visst glapp i tiden från det att materialet framställdes tills det att vi fick ta del av det, vilket innebär att vissa saker kan ha förändrats under tiden. Detta har vi tänkt på vid intervjuerna och därför har vi sett till att få vissa resultat bekräftade av de vi intervjuade.

Den beroendekritik vi vill belysa är det faktum att vi innan insamlandet av vårt material om KPA läste in oss på olika teori som berör etiskt ledarskap. Detta har till viss del förändrat vår förförståelse och kan ha påverkat oss i vårt urval av data. Därmed finns det en risk att vi letat efter empiri som stämmer överens med dessa teorier och därmed gett den empirin opropotionerligt stor plats. Vi har dock varit medvetna om detta och har därför försökt att se

på allt material objektivt. Samtidigt var det en förutsättning för oss att vi var någorlunda inlästa på ämnet för att kunna sortera undersökningarna och strukturera intervjuerna.

4.1.2 Personliga intervjuer

Vi har gjort fem personliga intervjuer där de flesta var med chefer på hög nivå både i och utanför ledningsgruppen, men även med en ”vanlig” medarbetare. Dessa gjordes i ett tidigt stadium av uppsatsprocessen och syftet med dem var att få en bra uppfattning om uppsatsområdet och hur vi inom detta ämne skulle kunna fortsätta på det mest givande sättet. Vi ville även se vad vi kom in på när vi diskuterade ledarskap utan att styra. För detta syfte tyckte vi det var mest lämpligt att göra ostrukturerade intervjuer med breda frågor. Vi valde att göra besöksintervjuer för att det är ett bra tillvägagångssätt för komplicerade frågor och vi då får möjligheten att följa upp frågor (Wiedersheim-Paul & Eriksson, 1989). Intervjumetoden ger fördelar med sin flexibilitet och sättet ett svar avges kan ge information som ett skriftligt svar eller en telefonintervju inte avslöjar (Bell, 2000).

Vi har valt att inte skriva ut vem som sagt vad av de vi intervjuade, då vi anser att detta inte skulle ge mer relevans till innehållet. Dessutom vill vi inte att de vi intervjuat ska känna sig utpekade om de sagt något avvikande eller kritiskt. Detta tror vi även är positivt när vi kritiserar äktheten av det som sagts. Eftersom de intervjuade vet om att vi inte kommer att skriva vem som har sagt vad ökar chansen att de svarar helt sanningsenligt. Vi har gjort ett flertal intervjuer och de flesta påståendena kommer igen, vilket också tyder på att det som har sagts är sant. Däremot kan vissa rationaliseringar, försköningar och förvrängningar av verkligheten ha gjorts, men det kommer vi till längre ner.

Vad det gäller tendenskritiken är det viktigt att vara medveten om nackdelar med intervjun som metod för att samla in data. Det finns till exempel alltid en risk för en viss skevhet i resultaten vilket oftast beror på att intervjupersonerna blir omedvetet påverkade av intervjuerna. Det är tänkbart att de till exempel har vinklat vissa svar som de tror att vi vill ha dem. Skevheten kan också bero på tidsbrist vilket medför att intervjupersonens ambitionsnivå är låg. Man bör även vara medveten om att intervjupersonens svar är subjektiva skildringar av verkligheten. (Bell, 2000) Detta är en del av alla de aspekter vi tagit hänsyn till för att kunna ge en så objektiv bild som möjligt. En annan viktig aspekt är att andra undersökningar nyligen gjorts på KPA och resultaten precis redovisats kände vi att många hänvisade i sina svar till samma resultat, då de på ett sätt redan hade ”facit” i hand. Detta gjorde att vi fick tänka mer kritiskt och försöka se bakomliggande, gömda svar.

Vi har båda två deltagit vid alla personliga intervjuer och har tillsammans direkt efteråt sammanställt materialet, vilket är positivt ur samtidighetsaspekten. Vi är medvetna om att vi kan ha tolkat svaren annorlunda än intervjuare med annan förståelse än oss. Vi har dock försökt att i största möjliga mån tolka så förutsättningslöst som möjligt och vi har även hela tiden haft ett kritiskt förhållningssätt till de egna tolkningar som vi gjort. För övrigt gäller den tendenskritik och beroendekritik som vi riktar mot insamlandet av de interna undersökningarna även här.

4.1.3 Telefonintervjuer

När vi gått igenom och sammanställt materialet från de personliga intervjuerna insåg vi att vi behövde ett mer omfattande underlag för vår empiri, och kompletterade därför materialet med ytterligare fem telefonintervjuer. Anledningen till att vi valde att göra telefonintervjuer var på

grund av praktiska och tidsmässiga skäl. Vi intervjuade både chefer och andra medarbetare. När dessa intervjuer gjordes kände vi oss väl insatta i ämnet och hade en bra insyn i KPA. Därför formulerade vi mer specifika frågor för vår andra intervjuomgång, men då vi ville ha så fria svar som möjligt valde vi diskussionsfrågor. Vi grundade också valet av frågor på vad vi tidigare tagit del av i de olika undersökningarna som gjorts av andra på KPA samt de fem personliga intervjuer vi gjort.

Källkritiken utifrån de fyra hermeneutiska nivåerna överensstämmer på många sätt med den kritik vi riktar mot de personliga intervjuerna. Här riktar vi bara kritik mot det som skiljer de båda metoderna åt.

Positivt utifrån tendens- och samtidighetskritikaspekten är att vi vid telefonintervjuerna använde två telefoner där båda kunde höra den intervjuade. I och med denna teknik kunde båda höra svaren och medan en av oss ställde frågorna kunde den andra anteckna. Direkt efter intervjuerna satte vi oss ner och skrev ner allt på datorn för att så snabbt som möjligt bearbeta svaren. Då vi båda har hört svaren och sammanställer dem gemensamt minskar risken för subjektiva feltolkningar. De risker för skevheter som tillkommer vid telefonintervjuer i förhållande till personliga intervjuer är de misstolkningar och skevheter som kan ske när man kommunicerar utan att se varandra. Man missar då den delen av kommunikationen som består av kroppsspråk och ansiktsuttryck.

4.2 KPA

Vi har i kapitel 2 gett en generell presentation av vårt fallföretag KPA. Här kommer vi att fokusera på KPA:s ledarskap och hur KPA kommunicerar sin etiksatsning internt. Vi kommer i detta kapitel beskriva ledarskapet på KPA så objektivt som möjligt utifrån de sex ledarskapsaspekter vi presenterade i vår teoretiska syntes.

För att inledningsvis få en första känsla för ledarskapet på KPA kan vi berätta att en medarbetarundersökning, som genomfördes 2003 på KPA, visar att cheferna får högre betyg av sina närmaste underställda på alla punkter jämfört med andra företag i likvärdiga branscher. Däremot visar undersökningen på ett mycket dåligt förtroende för företagets ledning.

4.2.1 Visioner och mål

Medarbetarundersökningen visade att en av de största bristerna som de anställda upplever hos den närmaste chefen är att han/hon inte är bra på att skapa engagemang för visioner och mål så att de anställda förstår vad de innebär. Det är bara 56 % av de anställda som anser att man på KPA arbetar mot gemensamma mål. Många av de intervjuade nämnde att en bra chef måste förmedla vision.

Även i annat material vi tagit del av har det framkommit att företagets mål är otydliga. Delmål saknas alternativt är inte förankrade inom gruppen. Det finns en bristande helhetssyn inom företaget på de olika avdelningarna. Det upplevs som en ”vi och dom”-anda, som gör att många inte känner samhörighet med alla som arbetar på KPA. En förklaring som har getts till detta fenomen är att företaget har vuxit fort. På vissa avdelningar finns det en viss avundsjuka på andras status och förmåner. (Rapport om strategisk ledarutveckling)

En anledning till att de närmsta cheferna fått bra betyg och ledningen lågt trodde en av de vi intervjuade berodde på vilka krav som ställs på gruppcheferna. Vissa gruppchefer har mer blivit kompisens/kollegans förlängda arm och inte ledningens. Det kan vara en anledning till att förmedlandet av företagets mål och visioner har brustit. Det har inte heller lagts mycket fokus på att bryta ned visionen och målen på de lägre nivåerna. (Intervjuer)

4.2.2 Företagskultur

En genomgående åsikt hos dem som vi intervjuade var att det finns en stark företagskultur på KPA och att den ”sitter i väggarna”. Det är en öppen organisation som genomsyras av kamratskap och lojalitet. Ett tecken på gemenskap är att alla hälsar på alla om de till exempel skulle stöta på varandra på stan, även om de inte känner varandra. 57 % av de anställda anser att de är stolta över att arbeta på KPA, vilket är lika med de andra företagen de har jämförts med i Medarbetarundersökningen. Som en av de intervjuade berättade finns det ingen tävling mellan de anställda, vilket leder till att alla hjälper till med det de kan. Sedan sammanslagningen med Folksam har det blivit en mer osäker stämning tycker vissa. Då många frågetecken uppstod inför framtiden växte osäkerheten och mytbildningen hos de anställda. (Intervjuer)

KPA hade tidigare i princip monopol på vissa marknader, vilket har påverkat företagskulturen. En vi intervjuade menade på att det har lett till att de anställda känner ett stort ansvarstagande att få saker rätt. Andra menar att det har lett till det är lite för tryggt på KPA och att det skulle vara bra med lite mer krismedvetenhet. Flera nämnde också att disciplinen är lite dålig. På KPA är det låg rörlighet av anställda och många jobbar där under en lång tid. På senare tid har detta ändrats lite då yngre personer har börjat och ”färskt blod” har kommit in i företaget. Det har skett stora förändringar på KPA det senaste decenniet, vilket har inneburit att det idag finns skillnader i attityd och förhållande till företaget mellan många av de nyanställda och de som arbetat länge på KPA. Det nämndes bland annat att de nyanställda är mer öppna för förändringar. Flertalet av cheferna i ledningsgruppen är relativt nya på KPA. KPA är en kvinnodominerande arbetsplats, med många medelålders damer, trots att den allmänna uppfattningen är att det borde vara en större blandning mellan könen och åldern. Medelåldern på KPA är 42 år och företaget blir mer än ett år äldre för varje år som går. (Intervjuer)

Kulturen skiljer sig mellan de olika avdelningarna och mellan de olika våningsplanerna som har en isolerad effekt. Det finns grupper på KPA som arbetar relativt självständigt, vilket gör att de utvecklat egna subkulturer som skiljer sig åt från den gemensamma företagskulturen. En kommenterade att det är via ledarskapet man kan påverka kulturen och att det är viktigt att cheferna förmedlar en tydlig vision. Denne ansåg att de olika grupperingarna på KPA måste överbyggas. (Intervjuer)

KPA värnar på olika sätt om de anställdas hälsa. Företaget har infört olika saker för att måna om de anställdas hälsa. KPA samarbetar med ett företag som förebygger arbetsskador. De har en friskhetsprofil, sluta röka-kampanj, viktväktarsatsning, går hälsostigen mm. Av intervjuerna och medarbetarundersökningen framgick det att cheferna är med på alla dessa projekt, jippon och fester. (Intervjuer)

De har en miljöåtgärdsplan på KPA, vilket ingår i ”Vårt ansvar” som vi beskrev i kapitel 2. Detta märks tydligt på hela kontoret genom exempelvis noggrann källsortering, tillvaratagande av papper och införandet av energisnåla glödlampor, som även gavs till de anställda för

användning i deras hem. Miljöprofilen blir visserligen olika tydlig på olika avdelningar. Säljavdelningen som reser mycket märker det till exempel genom att de alltid får resa med tåg etcetera. Personalen vill arbeta mer med miljö. (Intervjuer)

Det informella umgänget på arbetstid är relativt omfattande. De flesta på KPA tar en fika om dagen då man samtalar med de andra på avdelningen och dricker kaffe. Någon gång i månaden är det fredagsöl i matsalen på KPA där de anställda kan träffas i en mer avslappnad miljö. På sommaren är det bouletturnering mellan de olika avdelningarna för dem som vill och ett par gånger per år är det gemensam fest såsom kräftskiva och julfest. (Intervjuer)

I rapporten om strategisk ledarskapsutveckling finns en sammanställning av en kulturenkät, som gjordes i april 2002 bland cheferna på KPA. Svarsfrekvensen är bara 56 % på denna undersökning, vilket förmodligen innebär att den innehåller en rad skevheter, men vi anser att den trots allt ger en viss uppfattning om hur cheferna upplever företagskulturen. Det frågades om hur de upplevde kulturen idag och vad som skulle känneteckna en önskvärd kultur. De fyra mest frekventa beskrivningarna av kulturen idag var komplex, kundorienterad, resurskrävande och energiförbrukande. De fyra vanligaste önskvärda beskrivningarna var kundorienterad, rolig, utvecklingsorienterad och effektiv. Andra svarsalternativ som inspirerande, stödande och trovärdig har alltså färre kryss än de ovanstående beskrivningarna.

4.2.3 Värderingar

KPA har fastställt fyra kärnvärderingar som alla på KPA bör eftersträva att leva upp till. Dessa är:

- *Öppenhet*: Öppenhet och ärlighet mellan de anställda på företaget. Tala och lyssna på varandra och vara mottagliga för nya uttryck.
- *Omtanke*: Visa hänsyn till varandra, bry sig om varandra och ge konstruktiv återkoppling. Det är viktigt med en bra balans mellan Privat och arbetsliv. Bry sig om kundernas behov och sträva efter långsiktiga relationer.
- *Ansvar*: Ha stort ansvar för sina egna och därmed också för företagets utveckling. Arbeta utifrån ett helhetsperspektiv, där man ser till såväl ekonomi som människa och miljö. Leva som man lär, det vill säga att själv leva upp till de normer som man förespråkar.
- *Utveckling*: Arbeta med ständig vidareutveckling av verksamheten. Arbeta kontinuerligt med kompetensutveckling samt all utveckling ska bedrivas så att KPA på bästa sätt når sina övergripande affärsmål.

Majoriteten av de vi intervjuade kan inte de fyra värderingarna utantill samtidigt som de säger att de tycker att de är viktiga att arbeta efter. Det råder delade meningar mellan mellancheferna och cheferna som sitter i ledningsgruppen när det gäller hur väl de tycker att dessa efterlevs. Mellancheferna och de anställda vi har intervjuat tycker att dessa inte fungerar, medan ledningscheferna tycker att de efterlevs mer. (Intervjuer) Även rapporten om Strategisk ledarutveckling belyser problemet att KPA:s värderingar är svagt förankrade. Många anställda upplever att KPA:s chefer inte visar att de står för KPA:s värderingar och att vissa chefer till och med agerar på ett sätt som strider mot dem. Man lever inte alltid som man lär. Ett exempel på när kärnvärderingen öppenhet inte efterlevdes, som en mellancheef gav ett exempel på, var när ett av de två hus som KPA i Stockholm sitter i såldes och rykten uppstod flera månader innan den officiella informationen kom. Vad det gäller kärnvärdet omtanke anser många dock att det verkligen efterlevs i förhållandet mellan kollegor, men inte på

samma sätt vad det gäller chefer gentemot de anställda. Det nämndes av flera att det är viktigt att cheferna utgör bra förebilder. (Intervjuer)

Förmedlingen av kärnvärdenas innebörd till alla medarbetarna har varje enhetschef själv fått sköta. Vissa påpekade att kärnvärderingarna borde konkretiseras mer så att det blev mer klart hur man ska handla efter dem, vilket inte skett i särskilt stor utsträckning. Vissa avdelningar ser över och diskuterar dem en gång om året, medan andra har försökt att bryta ner dem och utveckla dem så att de passar just deras avdelning. Många har olika uppfattning hur väl kärnvärdena ska efterlevas. Det har på KPA varit en diskussion om ledarskapet de senaste åren och många anser att de bör systematisera ledarskapet mer utifrån värderingsstyrda kriterier. En av de intervjuade poängterade vikten av att cheferna reflekterar över KPA:s kärnvärderingar, som är drygt ett år gamla, och vad de egentligen innebär. (Intervjuer)

62 % ansåg att KPA:s mål, vision och värderingar stämmer väl överens med sina egna värderingar. De flesta tycker inte att KPA lever upp till sina fyra kärnvärderingar. Öppenhet var den värdering som anses vara minst efterlevd, med bara 30 % stöd. (Medarbetarundersökningen) Det finns en uppfattning att om kärnvärderingarna följs blir organisationen etisk (Intervjuer).

4.2.4 Chefernas engagemang och roll som förebild

Som på alla arbetsplatser skiljer sig chefernas engagemang åt. Många av de intervjuade tycker det är viktigt att cheferna är engagerade och har en positiv inställning. De negativa särdragen som bör belysas är att en stor andel av medarbetarna upplever bristande stöd och att chefen inte är tillgänglig (Rapport om strategisk ledarutveckling). Chefens tillgänglighet, närvaro och delaktighet nämndes av de flesta intervjupersoner som oerhört viktigt. Intervjuerna bekräftade det som står här ovan att det finns brister angående detta på KPA, till exempel finns det högt uppsatta chefer som inte arbetar heltid. Något annat som upplevs som bristande engagemang är när chefer inte lever som de lär, som vi tog upp i föregående kapitel. (Intervjuer)

Positiva saker som kommit fram i intervjuerna och medarbetarundersökningen är att alla chefer brukar vara med på de jippon och fester som anordnas. Cheferna brukar också ta en aktiv roll i olika hälso- och miljöprojekt, som vi beskrev i kapitel 4.2.2. De flesta anser att den närmaste chefen tar tag i problem som uppkommer direkt, utan att sopa dem under mattan (Medarbetarundersökningen).

4.2.5 Kommunikation

Många anser att ledningen brister vad det gäller information och kommunikation. Angående dålig information till de anställda gavs ett exempel på när ett av deras kontorshus såldes och den officiella informationen kom flera månader efter att ryktena började spridas. De flesta gruppchefer anser att det behövs bättre kommunikationskanaler och ett närmare samarbete mellan alla chefer och ledningen, exempelvis genom träffar, seminarier och nätverk, så att informationsflödet och gemenskapen förbättras. Bland många mellanchefer finns det en önskan om en bättre dialog och förbättrade kommunikationskanaler chefer emellan. Många upplever det som att ledningen nöjer sig med att informera vissa saker via intranätet och att de tror att den information man kan finna där uppfyller de behov av information de anställda på KPA har. Vissa tycker dock att ledningen ger tillräckligt med information, men att förändringar skett och att det idag bör ligga mer i den anställdas eget intresse att leta information då det förr mer gavs information. (Intervjuer)

När den nya ledningen tillträdde presenterades den för de anställda och då var det de som tyckte att presentation varit för slätstruken. De nya cheferna berättade att de tyckte det skulle bli kul att arbeta på KPA, men de flesta ville veta mer om deras förhållningsätt till själva ledarskapet och hur de såg på framtiden. De flesta cheferna som inte sitter i ledningen vill veta mer om beslut de tar och anser att de är för försiktiga i sina uttalanden. (Intervjuer)

Om man ser till KPA:s organisationsstruktur så skiljer sig antalet anställda cheferna har under sig mycket åt. Vissa chefer har upp mot 150 anställda under sig och flera mellanchefer, vilket en intervjuad ansåg var en bidragande faktor till en sämre kontakt och kommunikation mellan chef och anställd. I kommande kapitel kommer vi komma in på att många uppfattar ledningen som ganska osynlig, vilket naturligtvis inte gynnar kommunikationen. (Intervjuer)

Medarbetarundersökningen visar på ett dåligt samarbete och informationsutbyte mellan avdelningarna. Däremot ansåg många av de vi intervjuade att kommunikationen inom respektive avdelning är öppen och ärlig. Medarbetarundersökningen visar att 75 % anser att de anställda vågar ifrågasätta och komma med kritik. Något många av dem som vi intervjuade lyfte fram som en viktig ledarskapsaspekt var att skapa förutsättningar för en öppen dialog med utrymme för beröm och kritik på arbetet. På senare tid har man på KPA arbetat på att förbättra kvaliteten på utvecklingssamtalen, som alla chefer ska ha med sina underställda minst en gång om året. På KPA ska alla, både cheferna och de andra anställda, gå på kurser om utvecklingssamtal för att få ut så mycket som möjligt av dem. (Intervjuer)

Kontorets utformning påverkar naturligtvis den interna kommunikationen. Sedan KPA blev uppköpt av Folksam har vissa flyttat över till deras lokaler, men det har också inneburit att KPA som tidigare var uppdelat mellan två hus nu koncentreras till en byggnad. Huset ligger i centrala Stockholm och består av åtta våningar. På bottenvåningen finns en gemensam matsal för lunch och fika inklusive en uteplats. Alla sitter i öppna kontorslandskap utom VD.

4.2.6 Förtroendet mellan chefer, ledning och övriga medarbetare

Förtroendet för KPA:s ledning är mycket lågt. Enligt Medarbetarundersökningen ligger förtroendet på 25 %, vilket är betydligt lägre än hos de företag de jämförs med. Även intervjuerna och rapporten om strategisk ledarutveckling har tydligt visat att en stor del av medarbetarna känner svagt, och i vissa fall inget, förtroende för flera av cheferna på KPA.

Den dåliga informationen från ledningen och bristerna i kommunikationen, som vi beskrev i föregående kapitel, är en av de vanligaste förklaringarna till ledningens dåliga förtroende. Många trodde även att det dåliga förtroendet kunde bero på att cheferna i ledningsgruppen är för tysta och syns så lite att de flesta inte ens vet vem de är. En av de intervjuade uttryckte det så att det låga förtroendet till viss del berodde på att VD:n har hållit en låg profil i jämförelse med den tidigare VD:n. Vissa uppfattar ledningsgruppen som väldigt homogen utan profiler som sticker ut på ett positivt sätt. (Intervjuer)

Mellan ledningen och de övriga anställda upplever många ett glapp. Det har skett många stora förändringar på KPA de senaste åren och många anställda känner inte att de har fått vara delaktiga och därmed ha en möjlighet att påverka. En annan anledning till det bristande förtroendet anser många vara att de flesta cheferna i ledningsgruppen är mer eller mindre nya på KPA. I kontrast till det har många anställda och chefer arbetat på KPA i hela sin arbetsföra livstid. (Intervjuer)

Det har dock försökts att bättra på förtroendet för ledningen. Ledningen har infört möten med de anställda två gånger om året där de kan ställa direkta frågor till ledningen som sitter på ett podium. Dessutom har det lagts till en länk på intranätet där frågor kan ställas direkt till ledningen. Dock har det varit mycket svagt intresse för detta då bara en fråga ställts sen denna tjänst kom igång.

När man vänder på det och istället ser på vilket förtroende de anställda upplever att de har av sina chefer upplevde 86 % av de anställda på KPA att deras närmaste chef litar på dem. (Medarbetarundersökningen) I intervjuerna framkom att många tycker att en av de viktigaste aspekterna i förhållandet till sin chef är att han/hon litar på en.

4.3 Etikens roll på KPA

I detta kapitel kommer vi att belysa etikens roll på KPA och beskriva om och hur etikprofileringen har inverkat på KPA:s ledarskap. Vi ser närmare på de fastställda chefskriterierna och aktuell ledarutveckling för att ytterligare ge en bild av etikens roll i KPA:s ledarskap.

4.3.1 Etik och moral på KPA

När KPA 1995 började med sin försäkringsverksamhet ville man profilera sig gentemot de redan etablerade företagen såsom Folksam och Skandia och siktade då på en mer miljö och etikinriktad positionering. Detta grundades på en undersökning som gjordes bland kommun och landstingsanställda om vad de tyckte var viktigast i placeringsfrågan. Svaren hade då stor tyngdpunkt på etik, vård, omsorg och miljö och det var detta som KPA tog fasta på. KPA införde en nischad placeringspolicy och började arbeta mer miljömedvetet och erhöll miljöcertifikat. KPA arbetar idag mycket med miljöfrågor, rättvisa löner och könsfrågor, vilket i och för sig är något som de flesta företag idag arbetar med. Kundundersökningarna från 1998 och 2001 visar på att kunderna tycker att KPA måste vara moraliska på alla plan och att de mänskliga rättigheterna var viktiga att ta hänsyn till vid placeringar. KPA har utökat sina placeringskriterier med kravet på mänskliga rättigheter. (Intervjuer)

Det är 57 % av de anställda och 74 % av cheferna på KPA som anser att arbetet genomsyras av hög etik och moral. Personerna vi intervjuade var av olika åsikt om moralen och etiken på KPA och huruvida det var någon skillnad mellan KPA och andra företag. Vissa anser att etiken och att man lever som man lär dalat på KPA medan andra tycker att den förstärks. Det kan nämnas att de som uttryckte olika åsikt sitter på olika avdelningar. En chef trodde att anledningen till att han upplevde det som att alla blivit mer medvetna om etik, och att man lever mer som man lär, beror på den nya ledningen som kom för ett år sen. I samband med det kom etik upp till ytan, enligt den intervjuade. (Intervjuer)

Många av de chefer vi intervjuade har inte arbetat på andra arbetsplatser än KPA och har då lite svårt att jämföra ledarskapet på KPA med andra företag. Generellt tycker cheferna inte att ledarskapet skiljer sig etiskt och värderingsmässigt från andra företag. Cheferna hade olika uppfattningar om ledarskapet däremot bör skilja sig. Vissa tyckte att det skulle göra det med tanke på KPA:s etiska positionering medan andra inte tyckte det var väsentligt. Många av de som inte tyckte det förstod inte hur ledarskapet i så fall skulle skilja sig från andra företag. När vi frågade om deras syn på bra ledarskap och om det fanns unika krav på KPA:s ledare,

var det ingen som nämnde etiskt handlande bland de viktigaste färdigheterna. Alla var dock medvetna om att ledare har ett särskilt ansvar i frågan om etik. (Intervjuer)

Generellt är de flesta väldigt stolta över att arbeta på KPA och står bakom företagets ageranden, dock anser de att miljö- och värderingssatsningarna kan utvecklas ännu mer inom. De flesta tycker att etiktänkandet internt är viktigt eftersom KPA med sin positionering kan skadas så mycket om motsatsen uppdagas. Vikten av jämställdhet och beaktande av etik vid uppsägningar nämndes som exempel. Det framkom att många tyckte det var viktigast för KPA att vara etisk vad det gäller förvaltningen av pengar.

Runt 65 % tyckte att de anställda visade respekt och omtanke gentemot varandra. (Medarbetarundersökningen) Däremot lyfte "Rapporten om strategisk ledarutveckling" fram att det fanns vissa problem med konfliktfyllda relationer och kränkande särbehandling på KPA. Både intervjuerna och medarbetarundersökningen ledde till insikten att KPA är ett relativt jämlikt företag med lika förutsättningar för män och kvinnor. Bland cheferna finns det dock fler män än kvinnor trots att majoriteten av de anställda är kvinnor.

4.3.2 Ledarskapsutveckling och chefskriterier

KPA har ingen företagsanpassad ledarskapsutveckling. Den ledarskapsutveckling som finns på KPA idag består av en gemensam chefsutbildning med Folksam som alla chefer ska gå. Innan sammanslagningen med Folksam hade KPA andra planer angående ledarskapsutveckling. Vi har fått ta del av KPA:s rapport om strategisk ledarskapsutveckling, som HR presenterade i maj 2002. Den sammanfattar de idéer som då fanns på KPA om lämpliga strategiska och systematiska ledarutvecklingsåtgärder. Tanken var att arbeta mer långsiktigt och strategiskt med ledarutveckling. Rapporten tar upp vikten av att alla KPA:s ledare får en möjlighet att lära sig samma metoder och gå samma program för att kunna arbeta systematiskt på ett likartat sätt med sitt ledarskap inom KPA.

I rapporten tas det upp olika förslag på ledaraktiviteter. Dessa är ett företagsinternt program, individuell coaching, mentorskap, nätverksträffar, öppna program samt teoretiska pass. Det företagsinterna programmet skulle enligt rapporten starta under hösten 2002, med tyngdpunkt på att utifrån KPA:s kärnvärden diskutera vad de konkret innebär för dem samt strukturerat träna olika tänkbara situationer. Under tre seminarietillfällen skulle en mindre grupp träffas med en extern handledare och arbeta sig igenom den praktiska betydelsen av varje kärnvärde. Tanken var att på så sätt skapa en gemensam syn på hur alla KPA:s chefer och ledare ska arbeta och leda utifrån gällande värderingar. Ingen av dessa nämnda ledaraktiviteter har införts. Den största anledningen till att man backat från det mesta som sades i ledarskapsrapporten var på grund av sammanslagningen med Folksam. KPA fick hoppa på Folksams interna chefsutbildning. Tanken med detta från KPA:s sida var att spara pengar samt att öppna möjligheter för viktiga kontakter och nätverk över företagsgränserna. Det har sagts att vissa nominerade ska få gå öppna program, dvs extern utbildning, och i så fall ska man använda samma partners som Folksam har. Då det planerade företagsinterna programmet med seminarier med konkreta diskussioner om KPA:s kärnvärden inte blev av fick varje enhetschef själv sköta förmedlingen av kärnvärdenas innebörd gentemot sin grupp. (Intervjuer)

Vissa anser att de blivit mer styrda av Folksam än vad de trott och tänkt innan sammanslagningen. Angående den gemensamma chefsutbildningen med Folksam har blandade åsikter hörts. Många var mycket positiva till det egna program som KPA tänkte ha

och därför blev många negativa när det blev ändrade planer. Det finns många som har ifrågasatt hur mycket KPA ska styras av Folksam. Många tycker att den typen av utbildning inte ska genomföras tillsammans med Folksam av anledningar som att KPA har en egen kultur. (Intervjuer)

Många saknar en definiering av vad ett gott och engagerat ledarskap innebär på KPA. Under tiden vi gjorde våra intervjuer på KPA pratades det om att ledarkriterierna skulle diskuteras och att de skulle ställa sig frågan om kärnvärdena inte räcker som kriterier. Förmodligen kommer nya kriterier att fastställas. Det finns förhoppningar om att diskussionerna ska mynna ut i en ledarskapsprofil samt lämpliga verktyg och mätinstrument för att uppnå den.

I rapporten står det inget specifikt om etik och moral. Det tas inte upp några särskilda aspekter på KPA:s ledarskap och dess utveckling utifrån etiska aspekter. Det står förvisso om kärnvärderingarna omtanke och öppenhet och hur dom eventuellt ska utgöra bas i diskussioner för att integrera dem i verksamheten.

5 Analys

Vi ska i detta kapitel lyfta fram de etiska och moraliska aspekterna av KPA:s ledarskap. För att göra detta har vi utgått från de sex ledarskapsaspekter, som vi presenterade i teorikapitlet. Inledningsvis hävdade vi att vi upplevde det som att KPA inte har ett mer etiskt eller moraliskt ledarskap än något annat företag. Många av de saker vi baserade det påståendet på kommer att framgå tydligt i denna analys. Vi kommer även att diskutera om KPA:s ledarskap borde präglas mer av moraliska och etiska aspekter eller om det är bättre att hålla de delarna av ledarskapet på samma nivå som idag. För att kunna diskutera detta behöver vi analysera olika moraliska och etiska aspekter av ledarskapet idag på KPA, vilket är det huvudsakliga syftet med denna analys.

5.1 En analys av de moraliska och etiska aspekterna av KPA:s ledarskap

Vi kommer att dela in analysen i olika diskussionsområden vad det gäller ledarskapet på KPA. Detta upplägg har vi valt för att göra analysen så intressant som möjligt för läsaren och för att vi på så vis har möjligheten att applicera vår teoretiska syntes som en helhet på det data vi fått fram om KPA. Diskussionsområdena har uppkommit naturligt i vår uppsatsprocess eftersom det har varit utifrån dessa problem och specifika förhållanden som vi har diskuterat KPA:s ledarskap. Vi kommer att börja med att diskutera hur KPA:s utveckling har påverkat organisationen och ledarskapet. Vårt andra diskussionsområde handlar om etiketsningens innebörd och påverkan på KPA och därefter kommer vi att gå in på själva syftet med etiketsningen. Som fjärde diskussionsområde har vi valt att diskutera svårigheterna med att påverka sina anställdas värderingar och moral. Sist kommer vi att behandla den stora frågan kring ledningens bristande förtroende, vilket är ett kapitel som får en sammanfattande prägel.

5.1.1 Hur KPA:s utveckling har påverkat organisationen och ledarskapet

KPA är ett företag som har funnits länge, även om företagsnamn, mission och struktur har förändrats under åren. Detta är naturligtvis något mycket värdefullt ur många aspekter. Externt så kan en genuin företagshistoria skapa förtroende och marknadsandelar och internt kan det exempelvis leda till lojala medarbetare och en stark företagskultur. På KPA är det många som har arbetat väldigt länge, vilket visar på en stark lojalitet, och företagskulturen upplevs av de flesta medarbetare på KPA som stark och som att den "sitter i väggarna". Detta är något mycket positivt utifrån de flesta teoretiker, exempelvis Kotter (1990), som menar att en stark kultur är livsnödvändigt för en bra organisation.

En del av KPA:s företagskultur och vissa sätt att göra saker på kan härledas från hur det var förr. Detta är, som det ofta har visat sig, inte bara positivt. Det kan bland annat göra ett företag mindre förändringsbenäget. Det är viktigt att företagskulturen stämmer överens med företagets vision och värderingar och när de förändras måste även kulturen anpassa sig. KPA har de senaste tio åren genomgått stora förändringar när företaget har gått från att vara ett monopol till ett marknadsmässigt företag. KPA har utökat sina affärsområden och vuxit kraftigt. På KPA idag finns det en splittrad uppfattning om vad kulturen innefattar, då en del gamla värderingar och sätt att göra saker på från monoptiden sitter kvar i väggarna, samtidigt som nya krav på företaget och nya människor successivt har förändrat kulturen. Den gamla kulturen innefattar aspekter som trygghet och en viss ineffektivitet, som lever kvar hos många av den stora andelen medarbetare som arbetat väldigt länge på KPA. Dessa kulturella egenskaper kommer i konflikt med de krav som ställs på KPA och dess medarbetare idag. De

flesta högre chefer är relativt nya och de kommunicerar på ett annorlunda sätt och står för en lite annan kultur. Många chefer önskar att kulturen blev mer förändringsbenägen och effektiv.

Det har framkommit att uppslutningen kring gemensamma visioner och mål inte är så bra på KPA, vilket den splittrade företagskulturen är ett bevis på. Alla förändringar har gjort att framtiden och visionen känns otydlig. Det är ledarnas uppgift att skapa engagemang för företagets visioner, så utifrån det som framkommit i denna uppsats har ledarskapet brustit på denna punkt. Att som chef förmedla en tydlig och eftersträvansvärd vision är en av hörnstenarna i litteratur om etiskt ledarskap (se kap 3.2.1).

Ett annat bevis på en dålig förankring av en gemensam vision på KPA är att många medarbetare på KPA upplever en ”vi- och dom”-anda. Detta fenomen menar många till viss del beror på att företaget vuxit fort. Det finns vissa grupper och avdelningar som har en väldigt stark vi-känsla och som har utvecklat egna subkulturer. Enligt bland andra Watson (2001) och Peters & Waterman (1982) måste alla chefer hela tiden styra utifrån ett helhetsperspektiv. Det är en av chefernas viktigaste uppgifter att skapa och förändra kulturen så att den överensstämmer med företagets andra delar och underlättar att nå företagets mål. Det är viktigt att alla delar gynnar helheten och det fungerar bäst när alla är inkorporerade i en gemensam företagskultur. Risken är stor för att avdelningars egna subkulturer får större inflytande än företagets gemensamma kultur och i och med det utvecklar värderingar, normer och rutiner som gynnar avdelningen, men inte företaget som en helhet. Det är inte säkert att det som är bäst för en själv eller för sin avdelning är det bästa för företaget.

Vi antar att man på KPA vill att alla ska arbeta mot gemensamma mål och visioner och då borde cheferna arbeta mycket med att överbrygga subkulturerna. Om hela företagets mål förtydligas och bryts ner som specifika mål för varje avdelning borde ”vi- och dom”-andan minska. En ökad förståelse för varandras del i helheten är också viktigt. Enligt Senge (Starkey et al, 1996) så ökar förståelsen och uppskattningen för varandra när cheferna lägger mycket kraft på att säkra en delad vision, där de anställdas värderingar och förväntningar är inkorporerade.

5.1.2 Etiksatsningens innebörd och påverkan

KPA är ett företag som ser sig själv som ett etiskt företag och som till och med har etik inbyggt i sin produkt. Vi tycker det är intressant att se vad etiksatsningen som en helhet har inneburit för KPA och hur den har påverkat ledarskapet. Vi börjar med att se till de aspekter som KPA själva lyfter fram för att visa att de är ett etiskt företag. De mest konkreta bevisen på KPA:s etiska ståndtagande är deras etiska placeringskriterier, som till stor del avgör vilka företag de stödjer eller tar avstånd från, och att alla deras fonder betecknas som etiska. På hemsidan kan man läsa att de fastställt ett samhällsansvar, ”Vårt ansvar”, samt fyra kärnvärderingar med etisk prägel som ska gälla för företaget och alla dess anställda. Det här är vad man kommunicerar utåt. För att förstå KPA:s förhållningssätt till etik måste vi även ställa oss frågan om KPA är ett etiskt företag internt. Vi kommer att diskutera olika aspekter som belyser närvaron av etik på KPA. Därefter kommer vi att gå in lite mer på hur man har gått tillväga för att införa etiskt och värderingsgrundat tänkande i organisationen.

För att börja med något som KPA har satsat mycket på och som har en etisk prägel så är det insatserna som gjorts för att förbättra miljön och hälsan för KPA:s medarbetare. Det är tydligt att KPA har gjort relativt omfattande satsningar på dessa områden både på individnivå och för att främja dessa bitar i arbetsmiljön. Vad det gäller hälsobiten så rör det sig om allt från att

hjälpa alla som vill gå i ner vikt eller sluta röka till att arbeta aktivt med att förebygga arbetsskador. Miljöaspekten har de förbättrat genom att bland annat införa källsortering och ha policier om miljövänligt resande. Om man ser till dessa, delvis etiska, aspekter i det dagliga arbetet så har KPA gjort en tydlig och engagerad satsning. Förutom dessa bitar finns det inga direkta kännetecken som vi ser på att KPA skulle vara ett mer eller mindre etiskt företag än något annat.

För att i stora drag sammanfatta det som kommit fram på intervjuer och i internundersökningarna så finns det ingen enhetlighet i frågan om etiken och moralen på KPA, utan åsikterna skiljer sig åt. Lite drygt hälften av KPA:s medarbetare tycker att arbetet på KPA genomsyras av hög etik och moral. Utifrån de delade meningarna som finns om KPA:s ledarskap i förhållande till etik, kan man anta att cheferna inte har diskuterat ledarskapets roll i förhållande till dessa bitar särskilt mycket. KPA har inte gett cheferna på KPA verktyg och gemensamma riktlinjer för hur de ska förmedla och förankra etikintegreringen. Det finns heller inga fastställda chefskriterier som definierar en god chef på KPA.

Vad det gäller mål, samhällsansvar och värderingar som finns med i presentationer av företaget och på hemsidan så står det att det gäller alla anställda på KPA. Vi förstod på ett mycket tidigt stadium att detta inte var något som var särskilt förankrat internt. Vi kommer att fördjupa oss en del i arbetet med KPA:s kärnvärderingar, som vi tycker är viktigt att belysa av två anledningar. Dels för att så många teoretiker idag pratar om vikten av ett värderingsstyrt ledarskap, dels för att värderingarna har en etisk prägel och på så vis symboliserar satsningarna som gjorts på etik internt i organisationen. Påståendet att kärnvärderingarna har en etisk prägel baserar vi på överensstämmelsen med kärnvärderingarna och de teorier vi funnit kring etiskt ledarskap.

I modern ledarskapsforskning finns det många som lyfter fram fördelarna med ett värderingsstyrt ledarskap. Det är många ledarskapsforskare som anser att en av ledarnas viktigaste uppgifter är att förmedla de rätta värderingarna. Det optimala är, som beskrevs i kapitel 3, när företags värderingar och vision överensstämmer med medarbetarnas. En total överensstämmelse är i praktiken nästan omöjlig, men man kan nå en lång bit på vägen och det är, enligt många, ett viktigt mål att sträva efter. Peters & Waterman (1982) baserar vikten av gemensamma värderingar i en organisation utifrån att det är värderingar som bestämmer vad man tycker känns rätt och fel att göra på sin arbetsplats och därför är det så viktigt att individerna på företaget har den uppfattningen som är bäst för företaget. De och många andra menar att bra företagsvärderingar ska vägleda de anställda i beslut och handlande. Det har gjorts empiriska studier som visat att de flesta framgångsrika företag har tydliga gemensamma värderingar.

KPA har fastställt fyra kärnvärderingar som företaget ska stå för, nämligen öppenhet, omtanke, ansvar och utveckling. Den frågan som blir naturlig att ställa sig är hur väl dessa värderingar är representerade på företaget. Enligt medarbetarundersökningen tycker 62 % att kärnvärderingarna stämmer överens med sina egna värderingar. Det är en klar majoritet av de anställda som däremot anser att man på KPA inte lever efter de fastställda värderingarna. De flesta på KPA känner inte ens till vilka de fyra värderingarna är, vilket innebär att man på KPA i alla fall inte arbetar medvetet efter kärnvärderingarna.

På KPA har det inte kommit ut några klara riktlinjer för hur kärnvärderingarna ska eller bör användas då alla olika avdelningar anammat dem på sitt sätt. Det är upp till varje

avdelningschef att bestämma själv hur man vill arbeta med värderingarna. Någon avdelning har omformulerat dem och arbetar med dem relativt mycket medan en annan avdelning tyckte att det räckte att man gick igenom dem en gång om året. De flesta forskare inom området menar att för att det ska vara någon nytta med att fastställa företagsvärderingar så måste de ständigt arbetas med, fungera som ett stöd och vägleda de anställda i beslut och handlande (exempelvis Brytting). För att på individplan förstå kärnvärderingarna måste var och en konkretisera dess innebörd utifrån sig själv och sitt arbete. (Se kap 3.3.3) På KPA har detta inte gjorts på de flesta avdelningar och där man har haft gemensamma diskussioner har det knappt följts upp. De anställda har ingen gemensam syn på hur de ska hantera olika situationer utifrån dessa värderingar. En annan förutsättning som ofta påpekas som viktig för att ändra ett beteende är att man belönas och bedöms därefter, vilket inte sker på KPA. Utifrån detta kan man generellt sett säga att kärnvärderingarna inte är väl förankrade idag och de utgör därför inget rättesnöre för de anställda på KPA.

Angående utformningen av KPA:s ledarutveckling så har man sedan sammanslagningen sin chefsutbildning tillsammans med Folksam. Det ligger ett naturligt intresse i att skapa kontakter och idéer över företagsgränserna när två bolag slås samman. Samtidigt kan man se det som att de väljer att ha en chefsutbildning för alla sina chefer med ett företag som har en annan positionering och marknad än KPA. Eftersom att man innan sammanslagningen hade gått ut med konkreta förslag på intern ledarutveckling, som man nu avvaktade med, gav detta signaler om vad man prioriterade på KPA. KPA prioriterade nätverksbyggande mellan bolagen och kostnadsbesparingar framför att skapa ett ledarskap som utgår från KPA:s fastställda värderingar och är unikt anpassat till KPA. Val som detta kommunicerar ett tydligt budskap om hur man i KPA:s ledning ser på önskvärd ledarskap på KPA. Om man har ledarutveckling tillsammans med andra företag har man förmodligen inte ambitionen att ledarskapet bör skilja sig från vad som anses vara gott ledarskap på andra företag. Det kan även vara värt att belysa att i den interna rapporten om strategisk ledarutveckling beaktade man arbetet med kärnvärderingar, men det nämndes inget om begreppet etik i förhållande till ledarskap.

Utifrån hur man hanterat förankringsprocessen av kärnvärderingarna och hur man valt ledarutbildningar kan man konstatera att man inte har gjort så mycket för att förankra det etiska tänkandet internt. Det säger mycket om hur man prioriterar på KPA och vilken syn de har på etiksatsningen.

5.1.3 Syftet med KPA:s etiksatsning

Vi kommer sist i analysen diskutera huruvida KPA tänkt rätt när de valt att inte satsa på att skapa ett mer etiskt explicit ledarskap i samband med etiksatsningen. En förutsättning för att kunna diskutera det tycker vi är att få en förståelse för KPA:s syfte och ambitioner med etiksatsningen. Det kommer vi att diskutera i detta kapitel.

Anledningen till att ett företag väljer att införa etiska aspekter i verksamheten på ett eller annat sätt kan skilja sig mycket åt. Det kan vara allt ifrån något kortsiktigt som marknadsavdelningen inför på grund av marknadsföringsmässiga skäl till ett stort förändringsarbete som ledningen drar igång för att integrera etik i hela företaget för att man tror att företaget kommer att tjäna på det på lång sikt. Det är lite tvetydigt var KPA har för avsikt att befinna sig i detta spektrum.

Om man ser till de skäl som KPA presenterar på sin hemsida, och vad de som vi intervjuat har berättat, så ligger huvudsakligen en kundundersökning till grund för etiksatsningen. Det ursprungliga syftet med etiksatsningen kan man därför se som att KPA ville få fler nöjda kunder och öka marknadsandelarna, det vill säga externa skäl. De etiska placeringskriterierna och fonderna är sådant som kunderna vet om och märker. Efter de externa satsningarna har man fyllt på med vissa interna etiksatsningar. Exempel på det är fastställandet av kärnvärderingar, som har en etisk prägel, samt miljö- och hälsosatsningar för personalen både individuellt och i deras arbetsmiljö. Man kan fråga sig om detta också huvudsakligen gjordes av kundrelaterade och marknadsmässiga skäl för att kunna visa en passande bild utåt eller om det fanns en ambitiös strävan att integrera etik även internt. En anledning till att man skulle vilja förankra etiska värderingar i organisationen kan vara att man vill skapa gemensamma riktlinjer och en identitet alla kan sträva mot och att företaget på så vis skapar ett rättesnöre för de anställda när de är osäkra på hur de bör handla. Andra anledningar kan vara marknadsmässiga skäl som image, vilket vi har nämnt, eller för att visa ledningens engagemang. (Brytting, 1998)

Ledningen har gått ut både internt och externt med att etiksatsningen gäller alla och att det ska genomsyra hela företaget. Hela organisationen och alla medarbetare ska officiellt agera utifrån etiska principer, "Vårt ansvar" och de fastställda kärnvärderingarna. Detta har formellt kommunicerats ut till alla de anställda. Den typen av ståndtaganden skapar förväntningar internt, som ledningen måste ha varit medvetna om. Med detta tydliggjort så verkar det som att målet från KPA:s sida vid införandet av dessa åtgärder var att genomföra en etiksatsning som skulle integreras i hela företaget och som hade större ambitioner än att bara vara en extern marknadsåtgärd. Ett ytterligare bevis på det är att man antagligen inte hade lagt ner den tid och resurser, som KPA faktiskt har gjort på interna satsningar som kärnvärderingarna och miljö- och hälsofrågor, om man inte ville att etik skulle genomsyra även den interna organisationen.

5.1.4 Om att påverka sina anställdas värderingar och moral

Om man på KPA vill skapa en mer etisk organisation genom att förändra företagskulturen och uppslutningen kring gemensamma visioner och värderingar så är det upp till KPA:s chefer om det lyckas eller inte, förutsatt att de fått den kunskap och de verktyg som de behöver. Vad man bör tänka på som person för att kunna utöva ett mer etiskt ledarskap kommer vi att diskutera i detta kapitel. Som chef har man den stora uppgiften att påverka de man är ansvarig för så att de arbetar och prioriterar utifrån företagets bästa. När det kommer till att försöka påverka människors värderingar och moral är man ute på djupt vatten. Hur gör man för att påverka människor på dessa plan på ett etiskt försvarbart sätt? Det tycker vi är en intressant fråga som vi kommer att diskutera i detta kapitel och vi kommer att koppla detta till beteendet och agerandet bland KPA:s chefer.

Det som är mest genomgående för teorier om etiskt ledarskap är att cheferna själva ska agera utifrån de värderingar och etiska ståndtaganden de presenterar. Det handlar mycket om att som chef vara äkta och leva som man lär. (Se kap 3.2.1) Det är nog många som avskärmar privata känslor och värderingar från sitt arbete. Jackall (1988) anser att det är mycket vanligt att människor privatiserar moral och etik. Om man på KPA vill utöva ett ledarskap som påverkar de anställdas etiska beteende måste cheferna vara äkta och låta privata värderingar bli en del av sitt ledarskap. Cheferna måste personligen stå för företagets värderingar för att de anställda ska kunna känna att de verkligen står för det som de säger. De måste tydligt kommunicera vad man kan förvänta sig av dem, bland annat angående deras värderingar. Det

vet man inte på KPA idag. Det är inte den allmänna uppfattningen på KPA att cheferna lever som de lär, vilket gör det väldigt svårt för dem att påverka medarbetarna på de här områdena.

Som chef är det viktigt att tänka på att kommunikation kan ta sig många olika uttryck, till exempel genom kroppsspråk, handlingar, rörelser och hur man prioriterar. Det är av största vikt att cheferna agerar som förebilder för de övriga anställda i sitt sätt att tala och agera. Då chefen är den absoluta maktkällan tar de anställda stor notis av vad chefen kommunicerar. För att visa att man lever som man lär är det viktigt att alla sätt man kommunicerar på stämmer överens, för annars uppfattas man inte som trovärdig. Vi har tidigare diskuterat KPA:s företagskultur och uppslutningen kring gemensamma visioner och värderingar. Här tänkte vi gå in lite mer på hur man kan förändra dessa bitar.

Med tanke på att KPA:s kultur kan uppfattas som splittrad, som vi diskuterade ovan, bör man vilja skapa en mer enhetlig företagskultur som överensstämmer med företagets krav och sätt att göra affärer idag. Enligt Alvesson (Sandberg et al, 1997) innebär effektiv ledning, i fråga om kulturella aspekter, att man förmår reducera och överbrygga allt för påtagliga tvetydigheter och paradoxer. Vad som är viktigt att tänka på om man vill skapa en stark gemensam kultur är att den informella kulturen har större påverkan på människor än den formella. Den utvecklas huvudsakligen vid informella samtal och därför är det så viktigt att cheferna deltar i informella sammanhang. (Treviño & Nelson, 1999) Enligt intervjuerna med de anställda är cheferna i regel alltid med på de jippon och fester som anordnas av KPA, både på arbetstid och utanför, vilket är positivt ur denna aspekt. Alvesson (Sandberg et al, 1997) poängterar också vikten av att chefer tar sig tid och ibland även också initiativ till händelser utanför arbetstid, då han anser att ledning på bästa sätt utövas genom symbolladdade handlingar och hur man prioriterar sin tid. För att exempelvis öka engagemanget kring företagets mål och visioner måste man som chef visa hur man prioriterar sin tid i förhållande till de här bitarna.

Bra kommunikation åt alla håll är ett måste för att skapa en etisk och värderingsstyrd organisation. Om vi tittar på kommunikationen av företagets kärnvärderingar och policier så har de kommunicerats på en mängd olika formella sätt genom till exempel broschyrer, rapporter, hemsidan, möten och föredrag. Förmodligen är dock det mest effektiva sättet när informationen sprids den informella vägen. Informellt sprids ”vad som verkligen försiggår”. Eftersom sanning och ärlighet är kärnan i alla försök att påverka på ett etiskt och värderingsmässigt plan är det oerhört viktigt att hela tiden sträva efter att den informella och den formella informationen stämmer överens. (Treviño & Nelson, 1999) De öppna kontorslandskap alla arbetar i skapar öppenhet både fysiskt och psykiskt mellan anställda och chefer och underlättar för cheferna att ta del i informella samtal där de har mest möjlighet att påverka. Att alla ser vad man säger och gör i kontorslandskapen ger även cheferna en effektiv möjlighet att påverka de anställda genom att agera som en god förebild.

Det har framkommit att många av de högre cheferna på KPA haft en anonym framtoning. Då blir det svårt att uppfattas som en förebild av de anställda, eftersom de inte vet hur dessa chefer agerar och prioriterar och om de lever som de lär. Detta minskar i hög grad deras möjlighet att påverka. Om ledningen vill förmedla visioner och värderingar får de inte glömma att tystnad också är ett sorts budskap. Treviño & Nelson (1999) menar att tystnaden och vad man inte gör är lika viktigt att tänka på. De anställda kan då uppfatta det som om att cheferna inte bryr sig om varken etik, visionen eller kärnvärderingarna. Som vi nämnde inledningsvis så har företagets ledning ett mycket dåligt förtroende och de flesta på KPA anser att det just beror på chefernas anonymitet och dåliga kommunikation. Ledningen har

varit dålig på att informera om viktiga händelser, vilket leder till att anställda själva börja spekulera kring olika rykten som de hör. Sådant skapar en osäkerhet bland de anställda om ledningens egentliga planer och om företagets framtid. Ledningens försök att överbrygga kommunikationsgapet, genom att införa en direktlänk på intranätet och regelbundna fråga-ledningen-möten, har inte fallit så väl ut. Mötena gör ledningen visserligen mer synlig, men när de sitter på ett podium i en aula känns avståndet till de anställda rätt långt och det blir svårt att skapa en öppen tvåvägskommunikation.

Man har alltså inte utgått från de anställda på KPA i utformandet av etiksatsningen, utan man har utgått från en kundundersökning och sedan fastställt allt centralt. KPA:s anställda har inte varit delaktiga i processen att göra KPA till ett etiskt företag. Många forskare, exempelvis Brytting (1998), tycker de anställdas delaktighet är oerhört viktigt för att man ska lyckas implementera ett etiskt och värderingsmässigt tänkande i en organisation. Om vi går in på hur kärnvärderingarna kom till så formulerades de centralt och sen har man försökt att kommunicera ut dem. För att de anställda ska kunna ta dessa redan fastställda värderingar till sig måste de ha möjlighet att själva ta ställning till och ompröva dem. Medarbetarna måste även ha ett fritt val för att de ska kunna bli övertygade och uppträda öppet och ärligt. (Watson, 2001; Sandberg et al, 1997; m fl)

Sandberg & Targama (1998), och många med dem, menar att man måste ta vara på medarbetarnas inneboende drivkrafter och ansvarskänsla för att sedan utifrån det vägleda och stimulera. Därför blir det intressant att diskutera vad de anställda egentligen tycker är viktigt och vad som motiverar dem. På KPA har medarbetarna generellt sett engagerat sig och ställt sig mycket positiva till olika miljö- och hälsoinsatser som genomförts. Det finns många som tycker att man internt kan satsa mer än vad man gör idag på miljö- och värderingstänkande. KPA har mycket låg personalomsättning och många är stolta över att arbeta på KPA, vilket många ser som ett bevis på att den etiska positioneringen är viktig för motivation och lojalitet. Ett annat tecken på att KPA:s medarbetare över lag tycker att de etiska aspekterna är viktiga att ta hänsyn till är medarbetarnas likhet med KPA:s kunder. I båda fall består majoriteten av medelålders kvinnor, som generellt sett inte sätter karriären i första hand. Att KPA satsade på just etiska fonder grundade man mycket på en kundundersökning som visade att kunderna tyckte att det var viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter. Likheten med kunderna tyder på att även de anställda på KPA tycker att etik är viktigt.

Inställningen till etik bland majoriteten av de anställda skulle man kunna dra nytta av. Det tydligaste målet som kommuniceras externt är att ”bidra till en bättre framtid för människa och miljö” (www.kpa.se). Det är ett mål som inte har förmedlats särskilt tydligt internt. Med tanke på detta måls karaktär, som många på KPA verkar vilja stå bakom, borde det utgöra en tacksam utgångspunkt för att hitta de anställdas egna drivkrafter och sätt för att uppnå detta mål. Det samma gäller kärnvärderingarna, som många säkert skulle kunna ta till sig som sina egna om KPA på ett äkta och engagerat sätt försöker att integrera dem i organisationen.

5.1.5 Ledningens bristande förtroende

Ett stort problem för ledningen är sitt bristande förtroende bland de anställda. Detta kom tydligt fram tidigt i uppsatsprocessen och vi blev då förvånade. Forskning visar nämligen att anställda som känner att företaget gör affärer genom ärlighet och integritet visar betydligt högre nivåer av lojalitet och förtroende än de företag som inte lägger så stor vikt vid dessa värderingar. (Se kap 3.2.1) När vi efterhand fick allt större förståelse om KPA:s ledarskap föll bitarna på plats. De anledningar som medarbetarna på KPA har gett till ledningens dåliga

förtroende faller inom ramarna för de ledarskapsaspekter vi presenterat för att belysa de moraliska och etiska aspekterna av ledarskapet. Vi har valt att lägga denna diskussion sist i analysen för att vi tycker att den uppsummerar analysen på ett bra sätt.

Det är väldigt viktigt att företagsledningen har ett högt förtroende eftersom att allt ska föregås av dem. Det är de som medvetet och omedvetet förmedlar visioner, värderingar och normer. Det finns många teorier som analyserar vad som krävs för att skapa förtroende som chef. Enligt Treviño, Hartman och Brown (2000) har ledarens förtroende i förhållande till de anställda att göra med hans/hennes konsekvens, trovärdighet och förutsägbarhet. Vi har valt att utgå från dessa tre begrepp när vi analyserar KPA:s chefers bristande förtroende.

Konsekvens – Många chefer är ej konsekventa i ord och handling. Det mest tydliga exemplet är att cheferna säger att de står bakom kärnvärderingarna men de lever inte efter dem och det har inte skett några engagerade försök att integrera dem i organisationen. Förtroendet minskar om man inte lever som man lär. Idag står många medarbetare på KPA, såväl chefer som anställda, inte på samma värdegrund, vilket Watson (2001) anser vara en förutsättning för att kunna skapa ett högt förtroende.

Trovärdighet – Dålig kommunikation och information tror många är en av de största anledningarna till ledningens dåliga förtroende. Den dåliga kommunikationen beror till stor del på ledningens anonymitet och därmed oförmåga att agera som en bra förebild. Det leder till trovärdighetsproblem då de anställda inte upplever de högsta chefernas genuina engagemang för företaget och dess etiska profil. Vad det gäller informationsbiten så tappar ledningen i trovärdighet när de inte informerar om viktiga saker (Kanungo & Mendonca, 1996). Ett exempel på detta var när de inte berättade att de sålt ena kontorshuset. Istället spreds det via rykten och det spekulerade kring varför det skulle ske flera månader innan ledningen gick ut med det officiellt. Om de anställda känner till att informeringen har skötts på det här sättet tidigare har de svårt för att lita på att det som ledningen berättar är sanning eller om de undanhåller viktig information. Ett ytterligare trovärdighetsproblem för företagsledningen är att många som ingår i ledningen inte har funnits på företaget särskilt länge. Många chefer är relativt nyrekryterade, vilket har lett till att många anställda inte upplever det som att de verkligen känner för KPA och är en del av deras kultur.

Förutsägbarhet – På KPA finns ingen tydlig vision och framtidsbild. De anställda vet inte hur ledningen egentligen vill att företagets utveckling ska se ut och vad som kommer att hända i framtiden. De kan inte förutsäga ledningens nästa steg, vilket anses vara en av anledningarna till dess dåliga förtroende. Många förutsättningar har ändrats för KPA de senaste åren och många av dem som har arbetat där länge verkar känna en osäkerhet och är rädda för att det KPA som de känner håller på att försvinna.

KPA:s ledning ser sitt dåliga förtroende som ett stort problem och försöker hitta olika sätt att komma till rätta med det. Utifrån det föranledda resonemanget skulle det interna förtroendet för KPA:s ledning öka om man fokuserade mer på vår kombination av ledarskapsaspekter.

6 Slutsatser

Vi kommer att börja med att knyta samman analysen utifrån de sex ledarskapsaspekterna, som vi har utgått från i tidigare kapitel och sedan diskutera om KPA bör ha ett mer etiskt explicit ledarskap utifrån de slutsatser vi kan dra från analysen. Därefter kommer vi att abstrahera resonemanget lite och diskutera om de slutsatser som gäller för KPA även skulle kunna gälla för andra företag som liknar KPA. Avslutningsvis kommer vi ha en mer spekulerande diskussion om varför KPA inte har ett mer etiskt ledarskap trots sin etiska positionering på marknaden.

6.1 Sammanfattande diskussion

I detta kapitel vill vi sammanfatta analysen utifrån frågan om KPA har tänkt rätt när de inte har prioriterat att skapa ett etiskt explicit ledarskap eller om det var vi som tänkte rätt inledningsvis då vi ansåg att det borde vara en viktig sak att fokusera på för ett företag som KPA. Vi kommer att diskutera vad man har att vinna respektive förlora på att skapa ett mer etiskt och moraliskt ledarskap genom att fokusera på vår kombination av ledarskapsaspekter.

Att ha en gemensam vision som alla individer på företaget strävar emot ger många vinster, som vi har diskuterat tidigare. Detta är något man saknar på KPA idag, vilket många upplever som ett problem. En delad vision skulle bland annat hjälpa till att ena kulturen, som idag är splittrad mellan gamla sätt att göra saker på och nya krav och förutsättningar. Kulturen är även splittrad genom att det finns många subkulturer på KPA som genom en delad vision kan underordnas av ett helhetstänkande. Genom att arbeta med att få de anställdas värderingar att överensstämja med företagets värderingar skulle alla få gemensamma rättesnören. Det skulle påverka kulturen väldigt mycket på ett positivt sätt och det skulle leda till en mer etiskt organisation när värderingsmässiga överväganden utgör en del av grunden för olika beslut. De fastställda kärnvärderingarna, som har en etisk prägel, är en bra grund att utgå ifrån. De innefattar exempelvis vikten av öppenhet, omtanke och att leva som man lär, som vi i denna uppsats har belyst som viktiga bitar för att skapa ett gott ledarskap och en god organisation. En mer öppen och ärlig kommunikation är en förutsättning för att detta ska lyckas. Om KPA skulle skapa ett mer etiskt explicit ledarskap och allt vad det innebär skulle företagsledningens förtroende att öka, vilket är en slutsats vi har dragit från tidigare resonemang i analysen.

Frågan om KPA bör ha ett mer etiskt ledarskap eller inte handlar mycket om vilka förväntningar som har skapats internt i samband med etiksatsningen. Brytting (1998), och många med honom, anser att om man tydligt uttalar värderingar inför människor skapar det starka förväntningar att dessa även ska följas. KPA har tydligt deklarerat de värderingar som företaget står för och framställer sig externt som ett etiskt företag på alla plan, vilket vi anser har skapat förväntningar bland de anställda att etiken ska spela en viktig roll även internt. Vi tror att förväntningarna internt även påverkas av hur man upplever syftet med införandet av etik. Utifrån diskussionen i kapitel 5 kring syftet med KPA:s etiksatsning drar vi slutsatsen att KPA hade ambitionen att integrera etik även internt, vilket rimligtvis har spätt på förväntningarna.

Ett gott ledarskap förväntas även av de externt eftersom KPA har en etisk image. Enligt Brytting (ibid.) så är det mycket viktigt även angående imagen att företaget verkligen står bakom de uttalade värderingarna så att de inte bara är tomma ord på ett papper. Dels för att det skapar trovärdighet men också för att om ett ickeetiskt beteende skulle uppdagas på KPA,

så skulle det drabba KPA värre än de flesta andra företag just på grund av sin etiska profilering som skapat förväntningar på ett etiskt handlande.

Att förändra och skapa en gemensam vision, värderingar och kultur leder naturligtvis inte bara till vinster utan kostar mycket också. Det leder till kostnader dels för all den tid och de resurser som KPA måste lägga ner för att det ska lyckas, dels en personlig kostnad för varje chef på KPA som måste lägga ner ett stort personligt och känslomässigt engagemang för ett framgångsrikt resultat. Trots dessa kostnader så anser vi att vi genom vår metod och analys fått belägg för att KPA skulle tjäna på att arbeta med dessa bitar och därför borde försöka skapa ett mer etiskt explicit ledarskap. För att skapa det kan KPA utgå från vår kombination av de sex presenterade ledarskapsaspekterna för att nå dit.

På KPA finns det bra förutsättningar för att lyckas skapa ett etiskt explicit ledarskap. Som vi har nämnt är många anställda positiva till och har visat ett stort engagemang i de saker med etisk prägel som genomförts, exempelvis miljösatningen på kontoret. Att KPA länge har haft en etisk positionering externt har satt igång de anställda att tänka i de här banorna och vara stolta över att arbeta på ett företag där just dessa frågor har lyfts fram. Vi tror, vilket även empiriska undersökningar har visat, att de anställda skulle känna ännu mer stolthet och motivation om etiksatsningen utvecklades ytterligare i organisationen genom ett mer etiskt ledarskap.

6.2 Spekulerande diskussion

Under uppsatsens gång har vi funderat över varför KPA inte har ett mer etiskt ledarskap trots sin etiska positionering på marknaden. Om syftet inledningsvis var att integrera etik även internt i organisationen, som vi kom fram till i analysen, varför har man inte prioriterat att skapa ett etiskt explicit ledarskap? Svaret på denna fråga kan vi bara spekulera kring, men vi tror att man kan hitta svaret bland de forskare som inte har valt att fokusera på hur saker och ting bör vara, utan som har fokuserat på hur ledarskap och organisationer fungerar i verkligheten. De teoretiker som gjort den typen av studier och som vi har med i vår teoretiska referensram är Jackall (1988) och Watson (2001). De har gjort observationer som liknar varandra på så sätt att de belyser problemet att chefer tenderar att prioritera en mängd saker som får komma i förgrunden framför frågor som företagets värderingar, strategier och visioner.

Watson menar att de flesta chefer identifierar sig med och engagerar sig i sin närmaste omgivning, det vill säga många lägger sin fokus på sin avdelning och känner inte så mycket ansvar för och delaktighet i företaget som en helhet. Många chefer upplever operativa insatser och det konkreta arbetet inom avdelningen som det viktiga. Detta är något som vi tycker stämmer bra in på KPA, som har en tydlig avdelningsfokus. Det kom även fram på intervjuerna att många mellanchefer på KPA har tagit rollen som kompis på avdelningens förlängda arm istället för ledningens. En annan viktig bit är att det är vanligt att chefer bedöms efter hur bra det går för sin avdelning, vilket påverkar var man som chef lägger mest kraft. Även Jackall anser att man agerar utifrån det som märks och syns, för han menar på att det är bara det som syns som räknas och på KPA har man inte lagt in moral- och värderingsaspekter i bedömningen av huruvida man som chef gör ett bra jobb eller ej.

Vi har frågat oss om det är svårt att vara etiskt medveten. Vi tror att det ligger mycket i Jackalls observation att vad det gäller etik och moral på arbetet så är det chefens etik och moral man rättar sig efter. Anledningen till detta beror dels på det politiska spelet och därmed vikten av att agera så som VD: n visar är önskvärt beteende för att ta sig vidare, men det kan även vara ett resultat av att chefen är en förebild och att man mer eller mindre medvetet försöker att agera som han eller hon gör. I KPA:s fall har ledningen varit väldigt anonyma vad det gäller de etiska aspekterna, vilket får konsekvensen att mellanchefer och övriga anställda inte upplever det som särskilt viktigt.

6.3 Abstraherande diskussion

Man kan fråga sig om de problem som vi har funnit och de slutsatser som vi har dragit om KPA även gäller andra företag som externt har profilerat sig som ett etiskt företag. En del problem som KPA har upplevt uppstår förmodligen lätt även på andra företag som är i samma situation som KPA. Det är exempelvis vanligt att etiksatsningar är toppstyrda och att man fastställer företagsvärderingar centralt utan de anställds delaktighet. För de flesta företag är kommunikation och arbetet med att förankra gemensamma visioner och värderingar problematiskt.

Alla företag är unika och det är svårt att generalisera och säga att det vi kommit fram till gäller för alla företag. Vi tror dock att om man externt kommunicerar vikten av etiska värderingar, så är det viktigt att även agera etiskt internt. Vi tycker att KPA och andra företag i samma situation bör beakta de etiska och moraliska aspekterna av ledarskapet mer. Dels för att man råkar extra illa ut om motsatsen uppdragas, dels för att man skapar förväntningar bland olika intressentgrupper att man ska agera etiskt på alla plan. Enligt Brytting (1998) så bör etik återspeglas i den interna organisationen även om man inför etik av rent marknadsmässiga skäl. Anledningen till det baserar han på ovanstående skäl samt att det skapar trovärdighet.

Företag som bestämmer sig för att skapa ett etiskt explicit ledarskap kan utgå från vår kombination av ledarskapsaspekter för att analysera sitt ledarskap. Företag kan även använda vår teoretiska syntes som hjälp för att besluta vad man ska prioritera och fokusera på för att skapa ett mer etiskt och moraliskt ledarskap.

7 Källförteckning

7.1 Litteratur

Alvesson, Mats. (2002) *Kommunikation, makt och organisation*. Norstedts Juridik, Stockholm

Alvesson, Mats & Sköldbäck, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Studentlitteratur, Lund

Bryman, Alan (1995) *Research Methods and Organization Studies*. Routledge Taylor & Francis group, New York

Brytting, Tomas. (1998) *Företagsetik*. Liber ekonomi, Malmö

Brytting, Tomas, De Geer, Hans & Silfverberg, Gunilla. (1993) *Moral i verksamhet – ett etiskt perspektiv på företag och arbete*. Bokförlaget Natur och Kultur

Connock, Stephen & Johns, Ted. (1997) *Etiskt ledarskap*. Utbildningshuset studentlitteratur, Lund

Holme, I. M. & Solvang, B. K. (1991) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Studentlitteratur, Lund

Jackall, Robert. (1988) *Moral Mazes*. Oxford University press, Inc., New York

Kanungo, Rabindra N & Mendonca, Manuel. (1996) *Ethical Dimension of leadership*. Sage publications, USA

Kotter, John P. (1990) *A force for change*. The free press, New York

Lundahl, Ulf & Skärvad Per Hugo. (1999) *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur, Lund

Peters, T.J. & Waterman, R.H.Jnr. (1982) *In search of excellence*. Harper and Row, New York

Sandberg J, & Targama A. (1998) *Ledning och förståelse*. Studentlitteratur, Lund

Sandberg, Åke, red. (1997) *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*. 3 uppl, SNS Förlag, Stockholm

Starkey, Ken, ed. (1996) *How organizations learn*. Markono Print Media Pte Ltd, Singapore

Trevino, Linda Klebe & Nelson, Katherine A. (1999), *Managing Business Ethics*. 2 uppl, John Wiley & Sons, Inc. USA

Watson, Tony J. (2001) *In search of management*. 2 uppl, Thomson Learning, Kroatien.

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten. (1997) *Att utreda, forska och rapportera*. Upplaga 5:2, Liber AB, Malmö

7.2 Vetenskapliga artiklar

McDonald, G, *Business ethics: Practical proposals for organisations*, Journal of Business Ethics, Vol. 25, No. 2, pp. 169-184, 2000

Mendonca, M, *Preparing for ethical leadership in organizations*, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, vol. 18, No. 4, pp. 266-276, 2001

Minkes, A. L, *Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implications for Management*, Journal of Business Ethics, Vol. 20, No. 4, pp. 327-335, 1999

Trevino, LK, *Ethical Issues in Contemporary Human Resource Management*. Industrial & Labor Relations Review, vol. 54, No.2, pp. 385-386, 2001

Trevino, Brown & Hartman, *Moral person and moral manager – How executives develop a reputation for ethical leadership*, California Management Review, vol. 42 No.4, pp. 128-142, 2000

Trevino, LK, Weaver, GR, Gibson, DG and Toffler, BL 'Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts' California Management Review, vol 41 (2) pp131-151, 1999

Weaver, Trevino & Cochran, *Integrated and decoupled corporate social performance: Management commitments, external pressures and corporate ethics practices*, Academy of Management Journal 42 (5): 539-552, October 1999

Weaver, Trevino & Cochran, *Corporate ethics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors*, Academy of Management Journal 41 Issue (1): 41-57, February 1999

7.3 Dagspress

Dagens Industri 2004-03-04. *Ny handbok i etik – Svenskt Näringsliv ger ut regler i lönesättning för direktörer*

7.4 Internet

www.etikakademin.se/se/Sytemsidor/Printsida//default.asp?pageId=60&id=1
www.kpa.se

7.5 Muntliga källor

Owe Berglund, Enhetschef på Sundsvallskontoret. KPA

Björn Dannberg, Chef för juristerna. KPA

Karin Friberg, Ekonomichef. KPA

Sofia Hagman, Enhetschef för HR. KPA

Clara Kindblom, Ekonomiavdelningen. KPA

Mette Larssen, Chef för säljsupport. KPA

Ulf Rondiée, Chef för privat service. KPA

Lars-Olov Ohlson, VD KPA pension. KPA

Anne-Lie Öberg, Chef för VD-sekretariatet och kvalitet. KPA

Maria Öhman, Gruppchef för avdelningen Team-Offert. KPA