

1	INLEDNING	3
1.1	BAKGRUND	3
1.2	PROBLEMDISKUSSION	4
1.3	PROBLEMFÖRMULERING	4
1.4	SYFTE	5
1.5	AVGRÄNSNINGAR	5
1.6	DISPOSITION	5
2	TEORI	7
2.1	ETIK OCH MORAL	7
2.1.1	ETISKA LÄROR	7
2.1.2	FÖRETAGSETIK	8
2.1.3	UTTALADE VÄRDERINGAR KONTRA EFTERLEVDA HANDLINGSPLANER	9
2.2	FÖRETAGSKULTUR	10
2.2.1	SMIRCICHS TVÅ SKOLOR OM FÖRETAGSKULTUR	11
2.3	KOPPLING MELLAN ETIK OCH FÖRETAGSKULTUR	13
2.3.1	SPRÅKLIGA LIKHETER SÅVÄL SOM TEORETISKA	13
2.3.2	VÄRDERINGAR SOM KÄRNA	13
2.3.3	HUR ANALYSERAR MAN MORALISK KOMPETENS I EN FÖRETAGSKULTUR?	14
2.4	IMPLEMENTERING AV GOD ETISK KULTUR	16
2.4.1	KULTURKONSTRUKTION	16
2.4.2	FÖRETAGSLEDNING SOM EN SYMBOLISK HANDLING	17
2.4.3	BEGRÄNSANDE FAKTOR	18
3	METOD	20
3.1	BAKGRUND	20
3.2	ANSATS	20
3.3	PRIMÄRDATA	21
3.3.1	PERSONLIGA INTERVJUER	21
3.3.2	INTERVJUOBJEKTEN OCH FRÅGORNA	23
3.4	SEKUNDÄRDATA	25
3.4.1	SKRIVNA KÄLLOR	25
3.4.2	KÄLLANALYS	26
3.5	MODELL	27
4	FÖRETAGSBESKRIVNING	29
4.1	AFFÄRSIDÉ	29
4.2	HISTORIK OCH FAKTA	29
4.3	ORGANISATION & LEDNING	30
5	EMPIRI OCH ANALYS	32

5.1	H&M- ANDAN	32
5.2	HUR SER H&M:S VÄRDERINGAR OCH ETIK UT?	33
5.2.1	DE SJU VÄRDERINGARNA	34
5.2.2	ETIK OCH VÄRDERINGAR	37
5.3	HUR ARBETAR H&M MED ETIK OCH KULTUR?	37
5.3.1	REKRYTERA RÄTT MÄNNISKOR	38
5.3.2	FÖRMEDLA VÄRDERINGARNA GENOM INTERNUTBILDNING	39
5.3.3	UPPMUNTRA VÄRDERINGAR GENOM BELÖNINGSSYSTEM	41
5.3.4	SKAPA FÖREBILDER	41
5.3.5	SÅ ARBETAR H&M MED ATT STÄRKA EN ETISK FÖRETAGSKULTUR	43
6	SLUTSATSER	45
7	KÄLLFÖRTECKNING	47
7.1	LITTERATUR	47
7.2	ARTIKLAR	48
7.3	FÖRETAGSPUBLIKATIONER	48
7.4	ELEKTRONISKA KÄLLOR	48
7.5	MUNTLIGA KÄLLOR	49
8	BILAGA 1	50
9	BILAGA 2	52
10	BILAGA 3	53
11	BILAGA 4	54
12	BILAGA 5	55
13	SAMMANFATTNING	56
14	SUMMARY	57

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Uppsatstemat *Etik i företagsvärlden* fångade våra intressen direkt och gav genast inspiration till en mängd idéer och uppslag. Inte minst med tanke på att nyhetsrapporteringen den senaste tiden präglats av skandaler och mutor i några av våra mest välkända företag. Etik har blivit ett populärt (eller impopulärt i vissa fall kanske) ämne och debatterna har gått hett till i media.

Det är inte svårt att finna stöd för att intresset för etikfrågor i företagsvärlden har ökat. Trollestad skriver i boken *Etik och Organisationskulturer* att intresset för värderingsfrågorna har ökat markant i arbetslivet de senaste åren¹. Detta bekräftas av bland andra Brytting som i boken *Företagsetik* skriver att forskarna menar att kommande generationer anser att mänskliga tankar och idéer är viktigare än pengar och att det finns en klar trend som går från materialistiska- till postmaterialistiska värderingar.² Bengt Rydén menar i *Etik i affärslivet* att varje utövare av offentlig och privat makt måste räkna med att när som helst få sina handlingar, små som stora, kritiskt granskade, offentligt redovisade och moraliskt värderade. Ledarskapet ställer därmed ökade och delvis nya krav på förmågan att identifiera, ställa frågor om, analysera och söka svar på moraliska problem och konflikter och handla i enlighet med en etisk grundsyn.³ Detta är något som företagen har att anpassa sig till, och därför blir arbetet med etiska frågor mycket viktigt.

Ett företag som visat sig föra en aktiv strävan efter att bli sett som ett företag som ligger långt framme när det gäller etiskt arbete är Hennes & Mauritz, vidare benämnt H&M. I en rapport från Deloitte⁴ blev de nyligen utsedda som det femte bästa företaget när det gäller redovisning av etiskt arbete och de har även representerats i en etikbilaga till en studenttidning nu i höst. Detta gjorde att vi fick upp ögonen för dem och tyckte att det skulle vara intressant att titta närmare på deras etik. Vi ville se hur ett företag som ligger i framkanten i detta arbete tar sig an uppgiften. På så sätt skulle vi också få en praktisk förankring i vår studie, något som vi kände var eftersträvansvärt för oss.

¹ Trollestad, *Etik och Organisationskulturer*, 2000, s. 13

² Brytting, *Företagsetik*, 1998, s. 14

³ Tuleja, *Etik i affärslivet*, 1988, s. II i förordet.

⁴ Deloitte, *Årets Rapportering 2003*, 2003, s. 8

När vi satte oss ner och började diskutera vad vi ville göra inom ramen för temat konstaterade vi ganska snabbt att det skulle ha med etik och företagskultur att göra. Vi frågade oss om *det goda företaget* finns, vad det i så fall grundas på och hur det fortlever. Vår hypotes var att god etik skulle kunna ha något med företagskulturen att göra och vi tog därför detta som utgångspunkt när vi utarbetade vårt problem och vårt syfte.

1.2 Problemdiskussion

Tanken på ett långsiktigt bäraktigt företagande förutsätter att det finns en såväl ekonomisk som ekologisk och etisk balans i företaget.

(Tomas Brytting)⁵

Ovanstående citat är hämtat från Bryttings bok *Företagsetik*. Att företagande inte bara handlar om pengar ter sig klokt och självklart för oss, även om rent ekonomiska övervägande traditionellt sett verkar vara den dominerade faktorn vid beslutsfattande. Vi upplever att förtroende på marknaden, i form av en god etik i företagen, i framtiden kommer att bli väldigt viktigt och om inte en konkurrensfördel så kanske i varje fall en grundläggande förutsättning för att kunna fortleva.

Vad är det då som påverkar ett företags etik? Mot bakgrund av den senaste tidens problematik med etik i företagsvärlden undrade vi hur skandaler som dessa kan inträffa eller snarare varför de inte drabbar alla företag. Kan det vara så att vissa företagskulturer är mer etiska än andra? Som vi tidigare nämnt tror vi att företagskultur och etik kan ha ett samband och att den rådande företagskulturen därmed påverkar etiken i företaget och eventuellt tvärt om. Vi ville se om företagskulturen är ett sätt för företag att förmedla en viss typ av etik och om det går att göra detta.

1.3 Problemformulering

Vad är etik? Vad är kultur? Vilket samband har de? Påverkar företagskulturen etiken eller är det så att det är etiken som påverkar företagskulturen? Går det att jobba med kulturen för att skapa bättre etik i företaget, eller tvärtom? Kan man använda olika verktyg för att skapa en etisk kultur? Och i så fall: Hur går man till väga? Hur jobbar H&M idag med etik och kultur internt? Vad innebär det för dem?

⁵ Brytting, *Företagsetik*, 1998, s. 11

1.4 Syfte

Syftet med vår uppsats är att studera om företagskultur påverkar eller påverkas av etik i ett företag samt att, om det är så, ta reda på om ett företag kan skapa en etisk företagskultur och i så fall hur.

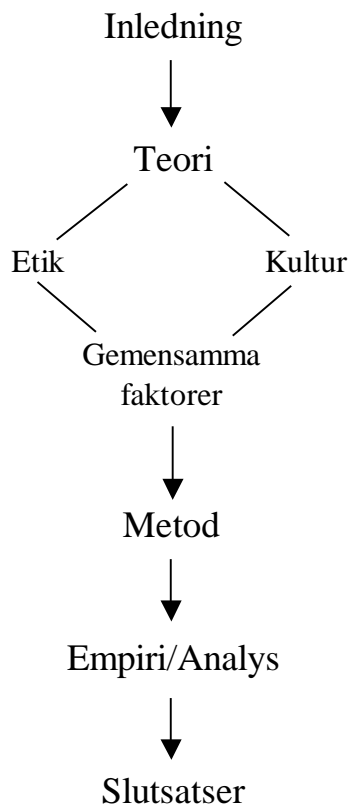
1.5 Avgränsningar

När man läser litteratur som handlar om etik i företagen och dess medarbetare stöter man ofta på diskussioner som handlar om varje människas integritet och rättigheter. I vilken utsträckning är det acceptabelt från ett företags sida att forma sina medarbetare utan att kränka deras integritet? Var går gränsen mellan privat etik, yrkesetik och företagets etik? Givetvis hade det varit väldigt intressant med sådana angreppssätt, men vi har trots det valt att, så långt det är möjligt, låta bli att ge oss in i dessa diskussioner. Detta beror på att vi känner att det ligger utanför det syfte vi vill fylla med uppsatsen och vi ser det snarare som vidareläsning eller ett tänkbart nytt uppsatstema för de som är intresserade. Vi kommer emellertid att beröra huruvida ett företag kan styras med en kultur eller ej, något som naturligtvis berör involverade medarbetare.

Övriga avgränsningar vi gjort redovisas löpande i texten där det har funnits lämpligt. Detta val har vi gjort för att uppsatsen skall bli mer lättbegriplig i sin uppbyggnad.

1.6 Disposition

Upplägget i denna uppsats följer inte riktigt den struktur som de flesta studenter är vana vid att se. Den traditionella modellen som studenter arbetar efter innebär att man efter det inledande kapitlet redogör för sin metod och därefter hanterar aktuell teori. Vi har emellertid gjort tvärtom. Detta är ett vanligt arbetssätt bland de forskare vi använt oss av i arbetet. Efter inledningskapitlet följer alltså teoriavsnittet i vår uppsats. Detta för att läsaren snabbt skall få god överblick över ämnet vi studerat och kunna följa med i alla vidare resonemang vi för genom resten av uppsatsen. Genom att placera metodavsnittet direkt i anslutning till företagsbeskrivningen och empirin tycker vi att vi stärker analysens trovärdighet. Läsaren har då inte hunnit glömma vad som ligger till grund för det vi påstår att vi kommit fram till när vi når slutsatskapitlet i uppsatsen..



1. Inledning Vi redogör för problemet och specificerar syftet med uppsatsen. Vi hoppas här klargöra relevansen av arbetet och därmed locka till intresse och vidare läsning.

2. Teori Vi gå igenom den för området relevanta teorin. Redan här kommer en viss form av analys att göras för att försöka finna samband mellan etik och kulturbegreppen.

3. Metod Vi preciserar vilket tillvägagångssätt som använts i denna studie. Vi går igenom vilka metodens för- och nackdelar är och klargör vad denna studie har möjlighet att klargöra och inte.

4. Företagsbeskrivning Denna är till för att läsaren snabbt och lätt skall kunna ta del av basfakta om fallföretaget i fråga, H&M. Denna del av uppsatsen är inte menad som underlag för vidare analys utan utgör en ren förståelsegrund för läsaren.

5. Empiri & Analys kommer vi att analysera det empiriska material i förhållande till tidigare teorikapitel. Empiri och analys varvas för att bringa klarhet och poäng i vad det är vi vill ha sagt.

6. Slutsatser Slutligen återges vad vi har kommit fram till i vår studie. Här ges svar på de frågor vi ställde i inledningskapitlet. Vi kommer också att ge förslag till vidare studier.

2 Teori

2.1 Etik och moral

Ordet etik härstammar från det grekiska ordet *ethos* och betyder sedvänja eller karaktär, sinnesstämning, tankesätt. Moral kommer från latinets *moralis* och översätts också med ordet sedvänja, men då mer i meningen uppföranderegler.⁶ Göran Hermerén menar att en förnuftig och rimlig distinktion mellan orden är att:

*moral visar sig i det vi gör eller underlåter oss att göra, medan etik är resultatet av vår strävan att systematiskt medvetandegöra, analysera, kritiskt granska och systematisera de normer och värderingar som kan användas för att försvara eller kritisera människors handlande*⁷

Han får stöd av Brytting som menar att etik är moralens teori, därav kommer också uttrycket moralfilosofi.⁸

2.1.1 Etiska läror

Det finns i filosofin tre olika skolor inom etiken. Den *deskriptiva etiken* innebär att avbilda, gruppera och beteckna moraliska system. Den *normativa etiken* handlar om vilka och hur etiska principer ska tillämpas och *metaetiken* går ut på att tolka innebörden i etiska begrepp.⁹

Inom den normativa etiken finns det olika sorters etik. *Pliktetiken*, eller *deontologisk etik* (*deon=plikt, värdighet*), är troligtvis den lättaste att förstå av dem. Fader till denna filosofi är Immanuel Kant (1724-1804) som menade att etik grundas i förnuftet. Kant är mest känd för att vara upphovsman till det som kallas *det kategoriska imperativet*, vilket går ut på att en människa skall ”handla enbart utifrån sådana principer som [...] skulle vilja se upphöjda till allmän lag”. Kant menade att handlingar som inte skulle kunna bli allmänt giltiga som lag heller inte är grundade i förnuftet och därför principiellt oförsvarbara. Till pliktetiken härrör normer, regler och övergripande principer som avgör hur människan ska handla och om hon handlar i enlighet med dessa är hon god.¹⁰ *Konsekvensetiken* fokuserar, istället för på regler, på vilka konsekvenser olika handlingar får. Det alternativ som får mest positiva konsekvenser givet ett visst värdesystem är den

⁶ Brytting, Företagsetik, 1998, s. 26

⁷ Hermerén, Det goda företaget, 1989, s. 37

⁸ Brytting, Företagsetik, 1998, s. 26

⁹ Hermerén, Det goda företaget, 1989, s. 41

bästa handlingen. Den mest kända konsekvensetiska teorin är *utilitarismen*, som menar att det bästa alternativet är det som ger mest lycka åt största antal människor, det vill säga en så lycklig värld som möjligt. Inom ekonomin är en vanlig konsekvensetisk lära den *värdeemonistiska* vinstmaximeringen. Denna går ut på att ett enda värde (vinsten) är överordnat alla andra.¹¹ *Dygdeetik*, eller *sinnelagsetik* som den också kallas, ser till karaktären hos den som utför en handling. Varje människa och situation är enligt denna lära unik och komplex och en praktisk förankring av etiken i den konkreta vardagen uppnås därför genom dygdeetiken. Dygdeetikens fader är Aristoteles (384-322 f.Kr) och han menade att sinnelaget, det inre livet, hos den som handlade var det viktigaste. Den som praktiserar dygden är, enligt hans sätt att tänka, en god person.¹² Enligt Aristoteles mening är dygden ”den hållning genom vilken man är en god människa och utför sitt verk väl”. Dygden formuleras alltså i en konkret social praktik, inte i teorin. I den antika moralfilosofin är dygden en medelväg mellan två laster till exempel övermod och feghet, girighet och slösaktighet.¹³ Enligt Koskinen är den fjärde läran inom den normativa etiken *avsiktsetiken*. Denna går ut på att ta reda på syftet med handlingen, meningen. En människa måste givetvis ta moraliskt ansvar för sitt handlande även om avsikten var god, men etiskt är en oavsiktlig ond handling godare i sig än om den varit avsiktlig. Avsiktsetiken grundar sig, menar Koskinen, på tanken att ingen är fullkomlig och att alla kan misslyckas.¹⁴ Dessa fyra synsätt går att hitta i de flesta av de böcker vi studerat och som behandlar etiska skolor eller om man hellre vill, läror.

2.1.2 Företagsetik

Att vara *det goda företaget* är något som alla företag säkert eftersträvar. När detta sätts i samband med etik blir det ett högst relevant begrepp. Företagsetik kan på så sätt sägas handla om just detta – att skapa det goda företaget.

När det talas om etik inom företagsekonomin benämns det ofta som antingen företagsetik eller affärsetik. Dessa är olika sätt att applicera etiska teorier, sprungna ur filosofin, på företagets handlande. Distinktionen har vi funnit vara att affärsetik handlar om relationer när affärer görs, medan företagsetik handlar om ifall företagets verksamhet som helhet är god och om företaget som helhet har en god etik.

¹⁰ Brytting, Företagsetik, 1998, s. 36

¹¹ Brytting, Företagsetik, 1998, s. 29

¹² Brytting, Företagsetik, 1998, s. 43ff

¹³ Koskinen, Etik, ekonomi och företagets själ, 1999, s. 50ff

¹⁴ Koskinen, Etik, ekonomi och företagets själ, 1999, s. 49f

Företagsetik handlar om hur företagets medarbetare hanterar normer och värderingar i sitt arbete.

(Göran Hermerén)¹⁵

Detta citat är hämtat ur Hermeréns bok *Det goda företaget* och överrensstämmer väl med vad Koskinen i boken *Etik, ekonomi och företagets själ* kallar *ansvarsetik*. Företag som jobbar med etiska frågor bör kombinera de olika etiska läroerna och hitta en balans mellan dem. Genom att koppla samman läroerna, med bland annat erfarenhet och sunt förnuft, kan företaget komma fram till vad som är gott, menar han. Företagen har ett ansvar att skaffa sig så bra beslutsunderlag som möjligt. Alla i företaget, såväl anställda som chefer har ett individuellt och kollektivt ansvar för sina ställningstaganden, bedömningar och handlingar.¹⁶ Även Brytting talar om en femte etik, *diskursetiken*, som lämpar sig för företag. Denna handlar om att goda kommunikativa processer som leder till goda beslut är det viktigaste. Dialog om vilken etik varje handling grundar sig på ses som något gott och en handling som är utförd på grunderna av ett gott samtal om detta ses som god.¹⁷ Detta understödjer han även när han skriver om människans tre etikorgan: empati, samvete och intellekt. Det är dessa tre som tillsammans ger människan integritet, menar han. Han skriver vidare att det inte är möjligt för ett företag att ha dessa organ, men personerna som arbetar i företaget har dem. Företagsetik är därmed ett uttryck för företagets integritet som skapas genom medarbetarna.¹⁸ Brytting, Hermerén och Koskinen har enligt vår mening det gemensamt att de menar att företagsetik är mer än summan av sina medarbetares handlingar.

2.1.3 Uttalade värderingar kontra efterlevda handlingsplaner

När det gäller företags etiska arbete är det viktigt att förstå skillnaden mellan ett etiskt *credo*¹⁹ och en etisk *kod*. Ett etiskt credo är ett allmänt ställningstagande för de värderingar som företaget förespråkar. Credot visar vad företaget tycker i olika frågor och påvisar vad företaget ser som gott och ont. Den etiska koden däremot är en konkret handlingsplan. Den är till för att understödja företagets credo och se till att de ställningstaganden företaget gjort i credot efterlevs. Koden är ett mer precist, nedskrivet, förmedlat och ständigt omvärderat dokument som är menat att implementeras.²⁰

¹⁵ Hermerén, *Det goda företaget*, 1989, förordets första sida

¹⁶ Koskinen, *Etik, ekonomi och företagets själ*, 1999, s. 55ff

¹⁷ Brytting, *Företagsetik*, 1998, s. 54ff

¹⁸ Brytting, *Företagsetik*, 1998, s. 69

¹⁹ Sinclair, *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, 1993

²⁰ Sinclair, *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, 1993

Trollestad skriver i boken *Etik och Organisationskulturer* att ”en distinktion mellan verbalt uttryckta värderingar och värderingar i handling kan vara mycket användbar för att förstå organisationers ambitioner att skapa gemensamma värderingar”. Argyris och Schön, menar Trollestad, kallar detta för *espoused theories*, det vill säga i ord uttryckta föreställningar, och *theories-in-use*, det vill säga föreställningar som verkligen styr handlingarna.²¹ Den stora skillnaden mellan vad Green i boken *the Ethical Manager* kallar för *espoused values* och *operated values* ligger alltså i om företagen lever som de lär.²²

2.2 Företagskultur

Företagskultur är, precis som vi trodde i början, inget enkelt ämne att bringa klarhet i. Det har visat sig vara inspirerat av bland annat antropologi, samhällsvetenskap och organisationsteorier. Detta innebär att det saknas en generell och allmängiltig definition på begreppet²³. Många har dock försökt och vi tycker att följande två representerar många av de andra definitioner vi läst. Kultur är:

a system of meanings and symbols shared by members of a collective.
(Mats Alvesson)²⁴

the set of shared, taken for granted implicit assumptions that a group holds and that determines how it perceives, thinks about and reacts to its various environments [...] The members of a culture are not even aware of their own culture until they encounter a different one.
(Edgar H. Schein)²⁵

Enligt Taylor och Etzioni är kultur en förutsättning för att vi människor skall kunna leva och arbeta ihop. Kulturen ger oss ett gemensamt sätt att orientera sig på i den värld vi lever. Den ger oss därtill en gemensam förståelse av våra uppdrag samt en gemensam syn på vad som är värdefullt att sträva efter och hur man bör handla för att komma dit. Dessa gemensamma föreställningar och en sådan gemensam förståelse bildar det vi benämner kultur, till exempel företagskultur när det gäller organisationer.²⁶

²¹ Trollestad, *Etik & Organisationskulturer*, 2000, s. 266

²² Green, *the Ethical Manager*, 1994

²³ Hofstede et al, *Measuring Organizational Cultures*, 1990

²⁴ Alvesson, Mats, föreläsning på kursen FEK 372 Corporate Culture, 2002

²⁵ Schein, *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*, 1996

²⁶ Trollestad, *Etik & Organisationskulturer*, 2000, sid. 238f

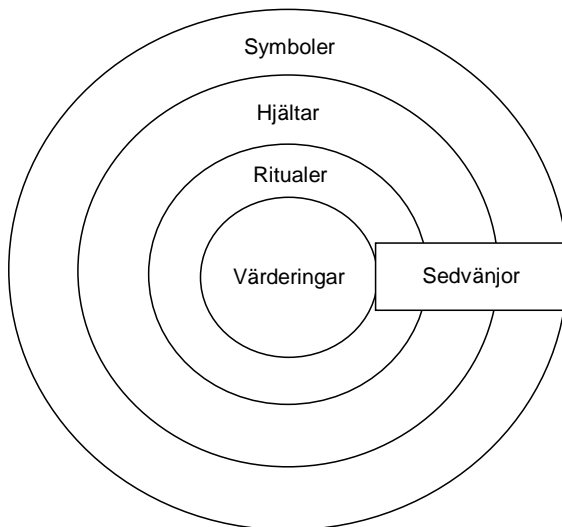


Fig. 1 Hofstedes Manifestations of Culture

Hofstede, Neuijen, Daval Ohayv & Sanders menar i sin artikel *Measuring Organizational Cultures* att kulturen kan delas upp i fyra kategorier, enligt ovanstående modell. Kärnan i en kultur ligger i värderingarna men ju längre ut i "lökens ringar" man kommer desto synligare blir kulturens beståndsdelar. *Värderingar* är ospecificerade känslor av ont och gott, vackert och fult, normalt och onormalt, rationellt och icke rationellt. *Ritualer* är kollektiva aktiviteter som är socialt livsnödvändiga i en kultur. *Hjältar* är personer som föregår med gott exempel i organisationen. *Symboler* är ord, gester, bilder eller objekt som bär en speciell mening. Dessa tre kan enligt Hofstede et al. underordnas termen *sedvänjor* eftersom de går att observera och de synliggör de värderingar som finns i kulturens kärna.²⁷

2.2.1 Smircichs två skolor om företagskultur

Linda Smircich har delat upp litteraturen om företagskultur i två skolor.²⁸ Man kan enligt henne antingen se organisationskultur som en *variabel* eller som en *rotmetafor*.

Kultur som en variabel innebär att kultur är någonting man *har* i företaget precis som till exempel en affärsidé eller en strategi. Detta synsätt brukar användas av så kallade praktiker, vilka anser att kultur är möjlig att designa. En stark kultur kan

²⁷ Hofstede et al., *Measuring Organizational Cultures*, 1990

ur denna synvinkel vara ett sätt att förbättra de finansiella resultaten. Målet med kulturstudier för den som ser kultur som en variabel, är att hitta sätt att forma och implementera starka kulturer. Kulturen kan vara en *beroende* eller en *oberoende* variabel. En beroende variabel är intern och kultur ses som ett styrmedel medan en oberoende variabel formas av externa faktorer som till exempel den nationella kulturen eller en branschkultur.

Kultur som en rotmetafor kommer från den akademiska världen, främst från antropologin. Akademikerna ser kultur som något en organisation *är*, en faktor som är fullt integrerad i företaget. Synsättet innebär att man försöker förstå hur kulturen fungerar och utnyttja denna kunskap på bästa sätt. Men det innebär inte att det skulle finnas ett direkt samband mellan kultur och resultat så som praktikerna anser. Kulturen finns överallt i organisationen. Den visar sig i kulturella bilder som symboler, ritualer och traditioner. Man måste hitta de viktigaste bilderna då de är nyckeln till en förståelse av kulturen. Det är mycket svårare att se vad som är än vad som inte är kultur.

Rotmetaforen ger oss tre olika sätt att se på företagskulturen. *Kognitiv antropologi* går ut på att se i vilken utsträckning den anställdes världsuppfattning formas av den rådande organisationskulturen. Man utgår ifrån vad medlemmarna i en kultur *säger*. Det går också att studera vad som *görs*, då arbetar man utifrån ett *symboliskt perspektiv*. Genom symboler synliggörs delade värderingar inom organisationen. Dessa symboler bildar teman som visas genom symboliska handlingar, tillfälle eller personer. Sättet som människor interagerar tydliggör de sociala mönster som finns. Det tredje och det mest komplicerade sättet att se det är det *strukturella och psykodynamiska perspektivet*. Här försöker man lista ut vad människor egentligen *tänker* och på så vis definiera de oskrivna regler som finns. Målet är att förstå de omedvetna förändringar en människa genomgår i en kultur.

Det kan tyckas att man måste välja ett av dessa angreppssätt vid analys av företagskultur, och det är troligtvis rätt, men det finns en anledning av att vi väljer att presentera båda utan att här ta ställning. I den fortsatta teorin krävs en förståelse av båda och senare i uppsatsen använder vi oss av båda definitionerna i vår analys.

²⁸ Smircich, Concepts of Culture and Organizational Analysis, 1983

2.3 Koppling mellan etik och företagskultur

2.3.1 Språkliga likheter såväl som teoretiska

Den enligt vår uppfattning mest uppenbara kopplingen mellan etik och kultur är att orden är etymologiskt och betydelsemässigt kopplade till varandra via *sed* och *sedvänja*.²⁹ Det har heller inte varit svårt att se att det finns stora likheter i teorin om etik och kultur. Ett exempel på detta är att genomgående för de yttre ringarna i Hofstede et al.:s modell är vad de betecknar som just *sedvänja* (se fig. 1) *Sedvänja* är också det ord som återkommande används i de etiska skolorna när de beskrivs teoretiskt, mest uppenbart är detta när det gäller dygdeetiken.

Både etik och kultur härstammar från filosofin och antropologin och har sedan överförts till ekonomin. Ordet företagskultur är uppenbarligen en konstruktion mellan orden företag och kultur. Likadant har ordet företagsetik utvecklats. Genom att använda sig av kulturens analysverktyg har ekonomerna försökt att förstå organisationernas djup. Trots att kulturen har en längre historia i ekonomins värld än etiken har de fått ungefär samma utveckling.

Amanda Sinclair kopplar, i sin artikel *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, ihop begreppen. Hon menar att etik, precis som kultur, inte behöver vara något som ett företag har utan något de är. Hon anser att kulturens påverkan på etik och moral är något som uppmärksammas mer och mer. Hon skriver vidare att ”ethical business practices stem from an ethical corporate culture.”³⁰, vilket tyder på att företagskultur och företagsetik skulle vara sammanlänkade och att företagskulturen har en effekt på etiken i företaget. Kulturen förklarar vad som händer i en organisation men är även ett verktyg för att forma organisationen.³¹

2.3.2 Värderingar som kärna

I båda begreppen ligger också ett innersta djup som verkar vara svårt att definiera. Denna innersta kärna betecknas ofta med ordet värderingar både i etiken och i kulturen.

²⁹ Svenska akademiens ordbok, se bilaga 1. för mer ingående definitioner och etymologisk koppling

³⁰ Sinclair, *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, 1993

³¹ Sinclair, *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, 1993

*The core of a **culture** [...] is formed by **values**, in the sense of a broad, nonspecific feelings of good and evil...*

(Hofstede et al)³²

***Etik** har utvidgats till att gälla alla de normer och **värderingar** som styr - eller åtminstone borde göra det - våra beteende och förhållningssätt till andra människor både i affärsvärlden och privat.*

(Lennart Koskinen)³³

Ansvarsetiken, som vi beskrev ovan under stycke 2.1.2, innebär enligt Koskinen att företaget är mer än summan av sina delar. Om varje människa i organisationen strävar efter ett ansvarsfullt agerande, samtidigt som hon litar på att alla andra i organisationen också gör det, bygges en anda upp, en vi-känsla och en stolthet som är grunden för det framgångsrika företaget.³⁴ Frågan är då om denna anda, vi-känsla och stolthet är etisk eller kulturell? Att mena att ansvarsetiken är en mix och avvägning mellan de olika etiska principerna och samtidigt hävda att de kan skapa en gemenskap om de kollektivt delas av organisationens medlemmar, menar vi att Koskinen inte i egentlig mening skiljer på begreppen. Detta har vi märkt är ganska vanligt i den litteratur vi studerat. Det går bra att formulera definitioner för vart och ett av begreppen, men det är svårare att separera innebörden. Gränsen verkar vara luddig och oklar i många fall.

2.3.3 Hur analyserar man moralisk kompetens i en företagskultur?

I boken *Att vara som Gud?* beskriver Tomas Brytting vad han kallar för *moralisk kompetens*, vilket enligt honom handlar om någon form av lämplighet och förmåga att hantera de situationer som uppkommer i livet.³⁵ Moralisk kompetens kan, sa han under vår intervju med honom, inordnas i en så kallad fyrfältare som består av två dimensioner, en rationell/icke-rationell och en inre/yttre (Se figur 2. nedan). En *rationell handling*, menar Brytting, är en genomtänkt handling som överrensstämmer med särskilda urvalskriterier. En *icke-rationell handling* är inte irrationell i någon värderande mening. Icke-rationell betyder istället att den inte är direkt genomtänkt och utförd i enlighet med några speciella kriterier utan istället härstammar från känsla eller sedvänja. Med *yttre fokus* menas att en handling blir meningsfull genom faktorer som påverkar själva handlingen utifrån och med *inre*

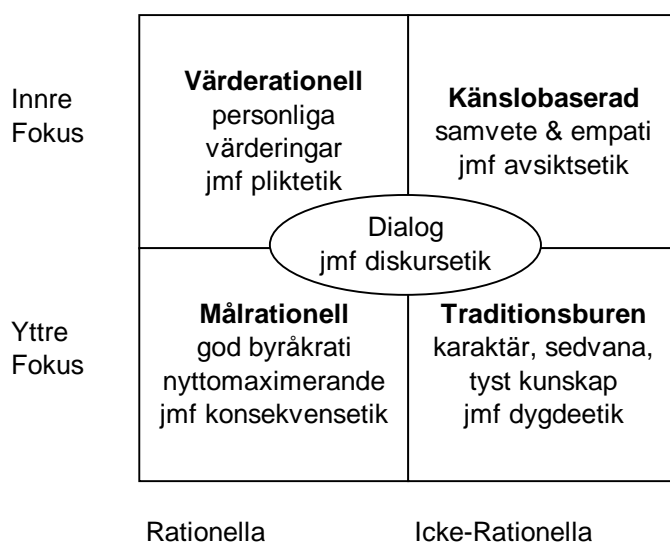
³² Hofstede et al, *Measuring Organizational Cultures*, 1990, våra fetmarkeringar för att förtydliga vår poäng

³³ Koskinen, *Etik, ekonomi och företags själ*, 1999, s. 36, våra fetmarkeringar för att förtydliga vår poäng

³⁴ Koskinen, *Etik, ekonomi och företags själ*, 1999, s. 57

³⁵ Brytting, *Att vara som Gud?*, 2001, s. 48f

fokus menas att handlingen är meningsfull i sig själv. Detta beskrivs också i ovan nämnda bok.³⁶



Figur 2. Bryttings analysmodell för moralisk kompetens³⁷

Brytting menar vidare att det finns fyra olika typer av kompetens. En *värderationell* kompetens, menar han, tar sig uttryck i övertänkta handlingar som motiveras av att de står i överensstämmelse med aktörens eget värdesystem. Den *målrationella* kompetensen bygger på reflektion kring yttre mål och medel, ofta utifrån ett effektivitetstänkande som kan liknas vid det nyttomaximerande konsekvensetiska resonemanget. *Känslobaserad* kompetens styrs av en inre uppmärksamhet och handlar om samvete och empati. Den motsvaras bland etiklärorna av ansvarsetiken. *Traditionsburen* kompetens liknar funktionella, väl beprövade men i det konkreta fallet icke-rationellt övervägda rutiner. Därför kan dygdeetiken sägas vara den etiska lära som beskriver denna ruta bäst.³⁸ Kompetensen ligger i att balansera eller röra sig mellan dessa fyra fält; förmågan att kunna avgöra vad som är rätt med hjälp av de fyra kompetenserna. Det finns en stark koppling till de fyra typerna av normativ etik som vi tar upp i stycke 2.1.1. Brytting menar att moralisk förmåga i ett företag bygger på en ständig dialog om dessa frågor, en tanke som går tillbaks till diskursetiken.³⁹

³⁶ Brytting, intervju, 2003-12-11, Brytting, Att vara som Gud?, 2001, s. 88f

³⁷ Figuren hämtad från boken Brytting, Att vara som Gud?, 2001, s. ? men kompletterad med material från vår intervju med Brytting, 2003-12-10.

³⁸ Brytting, Att vara som Gud?, 2001, s. 88f samt intervju 2003-12-10

³⁹ Brytting, intervju, 2003-12-11

2.4 Implementering av god etisk kultur

Till vilken uträkning kan företagskultur användas som ett ledningsverktyg? Det är Alvessons utgångspunkt när han försöker bena ut om ledningen måste anpassa sig till den kultur som finns eller faktiskt kan forma den. Denna omformningsförmåga beror mycket på vilket skede ett företag befinner sig i. Ett nytt företag eller ett företag på en föränderlig marknad är lättare att påverka. Han menar att det finns tre grundläggande angreppssätt på detta problem.⁴⁰ Vi har valt att presentera olika implementeringsstrategier för etik utifrån dessa tre. Dessa relaterar i många fall även till Smircich uppdelning av kulturbegreppet. Vi vill med hjälp av detta utröna möjligheterna teoretiskt till att skapa en god etisk kultur. Går det och i så fall hur?

2.4.1 Kulturkonstruktion

Alvessons första synsätt på kultur som ledningsverktyg kallar han för *kulturkonstruktion*. Ser man på kultur såhär är den en byggsten i organisationsstrukturen, ett resultat av ledningens design och används som ett implementerande styrverktyg av olika strategier. Den beskrivs i termer av bra eller dålig, stark eller svag och så vidare. Den måste underhållas eftersom det är normerna och värderingarna i den som kontrollerar beteendet hos alla anställda.⁴¹

Denna teori motsvaras av vad Smircich i sin kulturuppdelningsteori kallar för en beroende variabel (se rubrik 2.2.1.). Alltså går den att förändra. Denna inställning har också Claver, Llopis & Gascó som i sin artikel *A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics* listar ett 8-punkts program för hur implementeringen av etik genom företagskulturen skall gå till för att lyckas:⁴²

1. Ta reda på vilka etiska värderingar som är accepterade nu.
2. Bestämna/Fastslå om det är nödvändigt att komplettera eller förändra de etiska värderingarna och hur.
3. Klargöra vilken ”etisk kultur” som behövs och upprätta en etisk kod.
4. Involvera ledare och chefer och se till att de förstår och jobbar med förändringen och implementeringen av etiska värderingar på rätt sätt.
5. Överför den etiska kulturen till de anställda.
6. Styr den etiska symboliken så att den syns.
7. Gör om utbildningar till att innehålla de önskade etiska värderingarna.

⁴⁰ Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, 2002, s. 47 & 53

⁴¹ Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, 2002, s. 47f

⁴² Claver, Llopis & Gascó, *A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics*, 2002

8. Underhåll den etiska kulturen hela tiden så att kontinuitet uppnås.

Amanda Sinclair föreslår, i sin artikel *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, två sätt att använda företagskultur för att införa eller omforma etiska värderingar i ett företag. Det ena går ut på att skapa en stark enhetlig etisk kultur i hela företaget.⁴³ I Sinclairs första angreppssätt ses kultur som en variabel och en form av kulturkonstruktion. Målet när man uppmuntrar etiskt handlande genom en stark företagskultur är enligt Sinclair att normerna och värderingarna delas av alla i organisationen. En sådan kultur skapas genom en tydlig förmedling av företagets filosofi, strategi och vision, inte bara i ekonomiska termer. Ledarens ansvar är att genom handling stärka företagets värderingar, verka som en förebild för medarbetarna. Även strukturer såsom belöningssystem, utbildningar, regler, organisationsstruktur mm måste underbygga värderingarna. Kultur kan vara ett effektivt sätt att från ledningens sida marknadsföra etiska policys men det är ingen garanti att det genererar ett etiskt beteende. Går det riktigt illa kan en stark kultur istället skapa och vara en täckmantel för oetiskt agerande. Etiska koder ger inte svar på alla de dilemman en anställd ställs inför. Istället kan de ge en negativ effekt eftersom det inte motiverar individen att ta ansvar för sina dagliga beslut. En för stark kultur blir lätt hemmablind. De eventuella wistle-blowers⁴⁴ som finns kommer inte till tals. Man vill inte förstöra för de andra genom att ifrågasätta. Kulturen blir en typ av propaganda, manipulation av personalen, en isolerad ö i sitt eget credos ocean.⁴⁵

2.4.2 Företagsledning som en symbolisk handling

Företagsledning som en symbolisk handling kallar Alvesson i sin indelning det andra angreppssättet att se på hur kulturer kan användas av ledningen. Här ses samförstånd om vad ett fördelaktigt handlande är som något ledningen åstadkommer, kulturen formas alltså av ledningen och den fungerar sedan som en vägledning för de anställda. Det anses att ett företags ledare kan influera de anställdas uppfattning om deras arbetsuppgifter genom att skapa metaforer och myter. Men det är samtidigt svårt att förändra de anställdas attityder till livet i allmänhet.⁴⁶

En studie som är ett bra exempel på hur företagsledning som symbolisk handling kan beskrivas är Hofstede, Neuijen, Ohayv och Sanders. Vi har, under rubriken 2.2 Företagskultur, beskrivit hur de menar att kulturen manifesteras genom fyra

⁴³ Sinclair, *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, 1993

⁴⁴ En "whistle blower" är en person som ryter till när något är fel, det vill säga en person som protesterar när etiken brister.

⁴⁵ Sinclair, *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, 1993

olika kategorier varav tre kan sammanfattas under ordet sedvänjor. Författarnas utgångspunkt var slutsatserna från forskarna Peters & Waterman, som menar att kulturens innersta representeras i värderingarna. Skillnaden mellan Hofstede et al. och Peters & Waterman är att Hofstede et al. skiljer mellan ledningens och de anställdas värderingar. De menar att ledare och grundares värderingar formar kulturen men dess påverkan sträcker sig inte längre än till sedvänjorna. I artikeln uttrycks detta med orden "Founders' and leaders' values become members practices."⁴⁷ Socialisering in i en kultur sker genom att man lär sig dess sedvänjor, inte värderingar, menar författarna. De menar därtill att en persons värdering istället till största delen grundar sig på de erfarenheter personen fått innan han eller hon kommit in i arbetslivet. När personen väl börjat jobba så påverkar yrkeskulturen i så fall mer än kulturen i det företag som arbetet utförs i.⁴⁸

Amanda Sinclairs andra sätt att se på hur det går att implementera en etisk kultur utgår från att det i företag finns olika subkulturer (det första beskrev vi ovan under rubriken 2.4.1 kulturkonstruktion). Genom att förstå värdet av dessa och att skapa en dialog mellan dem skapas en god etik menar hon. Detta synsätt tycker vi passar väl in med Alvessons resonemang om företagsledning som symbolisk handling. Enligt Sinclair påverkar normerna inom en subkultur det etiska beteendet mer än vad företagskulturen sedd som en helhet gör. Genom att ta hjälp av de kulturer som finns, till exempel yrkeskulturer, är det lättare att skapa en samhörighet. Ledarens roll är att upptäcka de värderingar som ligger i linje med företagets och uppmuntra dem, menar hon. På så sätt kan medarbetarna i ett företag se vad som uppskattas och inte. Ett sätt att motarbeta överdrivet grupptänkande är att ge ansvar till någon utanför kulturen och på så sätt så motverkas hemmablindhet. Det kan dock vara farligt om en oetisk subkultur börjar dominera. Detta händer om den blir isolerad från sina motståndare, till exempel genom en omorganisation, och därmed kan gro sig för stark.⁴⁹

2.4.3 Begränsande faktor

Företagskultur som en begränsande faktor av ledningens förändringsmöjligheter är Alvessons tredje sätt att se på företagskulturer och möjligheterna att påverka med hjälp av dessa. Medvetenheten om den kultur som finns används i detta synsätt för att styra företaget i rätt riktning. Kulturen används för att diagnostisera de medvetna och omedvetna uppfattningar om handlingsnormer som finns i företaget så att den övriga styrningen av företaget kan ske anpassat efter den rådande kulturen. Häri ligger att försöka förstå vilka oskrivna regler som gäller i

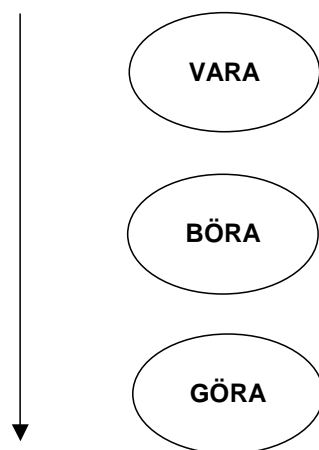
⁴⁶ Alvesson, Understanding Organizational Culture, 2002, s. 49ff

⁴⁷ Hofstede et al., Measuring Organizational Cultures, 1990

⁴⁸ Hofstede et al., Measuring Organizational Cultures, 1990

den dagliga verksamheten i företaget och som därmed bör ges speciell uppmärksamhet vid en eventuell förändring. Samtidigt som företagskulturer anses vara relativt immuna mot försök att förändra försöker man förstå vilken påverkan kulturen kommer att ha på förändringar man vill göra. Man särskiljer mellan de kulturmönster som syns och de värderingar som ligger bakom dessa. Företagsledare får anpassa sig till rådande kultur och acceptera den, därmed inte sagt att det inte finns ett värde i att analysera vad den består av.⁵⁰

Detta synsätt liknar Smircichs syn på kulturen som en rotmetafor, eftersom rotmetaforen innebär att kulturen är något företaget är, inte något den har. Trollestad för ett liknande resonemang, enligt nedanstående figur



Figur 3. Trollestads Vara-Böra-Göra-modellen⁵¹

Genom att använda ordet vara menar vi att han sluter sig till Smircichs syn att kulturen *är* något i sig självt. (Jämför genusböjningar på svenska av verbet vara, var, varit, någon/något är något). Genom att utreda vad kulturen består av kan företagsledningen sedan komma fram till vad som saknas, vad den borde vara och slutligen konstatera vad som är möjligt att göra utifrån dessa premisser. Trollestad skiljer sig från Smircich eftersom han hävdar att det går att förändra kulturen men att denna värdeförändring i så fall måste komma underifrån organisationen. Han sluter sig dessutom till diskursetiken eftersom han menar att meningsutbyte är det bästa sättet att enas kring vad som är gott. Utan denna gemensamma syn kommer förändring inte att vara möjlig alls menar han, därmed kan kulturen i sig själv utgöra en begränsande faktor.⁵²

⁴⁹ Sinclair, *Approaches to Organisational Culture and Ethics*, 1993

⁵⁰ Alvesson, *Understanding Organizational Culture*, 2002, s. 51f

⁵¹ Trollestad, *Etik och organisationskulturer*, 2000 s. 45

⁵² Trollestad, *Etik och organisationskulturer*, 2000 s. 44f

3 Metod

3.1 Bakgrund

När man läser denna uppsats bör man veta att den från början skrevs med ett annat syfte än det nu föreliggande. Tanken var då att vi förutom etik och kultur skulle behandla H&M:s arbete med det som kallas för Corporate Social Responsibility, vidare benämnt CSR; alltså företagets sociala ansvar. Vår tanke var att se hur företaget tar sig an etiska frågor både inåt och utåt. Vi var speciellt intresserade av hur det etiska arbetet mot samhället och mot medarbetarna påverkar varandra och på så sätt bidrar till skapandet av det goda företaget. Tyvärr uppstod komplikationer på vägen och ur den ursprungliga idén mynnade det istället ut två olika uppsatser med helt separata syften, varav detta alltså är den ena.

En del av de teorier som vi vid uppsatsen början studerade för att ha en förståelse för vårt fallstudiefenomen har vid slutförandet av uppsatsen tittat sig en aning irrelevanta, eftersom vårt syfte har ändrats under arbetets gång. Andra teorier, som vi i efterhand insett att vi borde ha studerat mer ingående, har vi tyvärr fått begränsa oss till att endast skrapa på ytan på grund av tidsbrist. Den datainsamlingsmetod som vi använde vid insamlingen av empirin är baserad på den då aktuella teorin och en del intervjuer och frågor saknar det fokus som de borde ha haft. Våra försök att i efterhand komplettera material har gått i stöpet eftersom intervjuobjekten inte varit anträffbara. Vi har dock gjort det bästa av situationen och tycker att vi utvunnit ett fullgott underlag genom att se på det insamlade materialet ur det nya syftets perspektiv.

3.2 Ansats

För att fylla det syfte vi ville uppnå med denna uppsats och säkerställa att de resultat vi får fram skulle komma att ha hög *validitet* och *reliabilitet*⁵³, krävdes att vi arbetade enligt en bra metod. Enligt Ib Andersen är metod ”ett systematiskt sätt att undersöka verkligheten”.⁵⁴ Ett sätt att göra detta på är att arbeta *kvalitativt*. Det har vi gjort. En kvalitativ metod har ett explorativt, djupstuderande syfte, vilket korrelerar med vårt. På så sätt har resultaten av studien blivit ingående och skapat en god förståelse för det studerade. Inom genren kvalitativa metoder har vi valt att

⁵³ *Validitet*: giltighet, att man mäter det man sagt att man skall mäta och inget annat, *Reliabilitet*: tillförlitlighet, att om man mätte igen skulle man få samma resultat. Definitioner enligt Körner & Wahlgren, Praktisk Statistik, 1996, s. 22f

⁵⁴ Andersen, Den uppenbara verkligheten, 1998, s. 13

göra en så kallad *fallstudie*. Enlig Ib Andersen är detta en empirisk undersökningsmetod

...som belyser ett samtida fenomen inom det verkliga livets ramar, där gränserna mellan fenomenet och det sammanhang i vilket det ingår inte är självklart och där det är möjligt att använda flera informationskällor för att belysa fenomenet.

(Andersen, Ib)⁵⁵

Nackdelen med kvalitativa studier i allmänhet, och fallstudier i synnerhet, är att de är begränsande avseende resultatens generella giltighet. Eftersom vi valt denna kvalitativa metod har vi därför uteslutit möjligheten att säga något om ifall de resultat vi kommer fram till gäller i fler fall än det vi studerat. Detta betyder dock inte att de skulle vara mindre viktiga. Tillsammans kan flera kvalitativa studier med liknande resultat visa på ingående samband som kvantitativa studier skulle ha svårt att förklara.⁵⁶ Vi har koncentrerat oss på att försöka utreda på djupet hur företagskultur påverkar eller påverkas av etik, samt om det går att skapa en etisk kultur och i så fall hur. Vi har valt att göra detta genom att ta reda på hur kulturen och etiken i vårt fallföretag, H&M, gestaltar sig och vad detta innebär. Detta har vi gjort med en teoretisk ingångspunkt. Vår teoriutveckling anser vi ligga närmast en induktiv metod men med inslag av deduktion. Holme & Solvang skriver att en växelverkan mellan de två sätten är vanlig.⁵⁷

3.3 Primärdata

3.3.1 Personliga intervjuer

I vår insamling av empiriskt material har vi valt att använda oss av så kallade *delvis strukturerade intervjuer*.⁵⁸ Sådana intervjuer innebär att styrningen av intervjun minimeras så att den får en form som liknar ett samtal. Genom en låg standardisering har vi givit intervjupersonerna stora möjligheter att fritt tolka frågorna beroende på vilken inställning och vilka erfarenheter de har, detta för att ge möjlighet till att nya synvinklar och ny information skulle kunna uppkomma i intervjusituationen. Vid en intervju där en låg grad av standardisering används kan nya frågor uppstå fortlöpande under intervjun. Intervjuaren har frihet att styra intervjun i den riktning som önskas och varför metoden är flexibel till sin natur.⁵⁹ En annan fördel med den kvalitativa intervjun är att man vid behov alltid kan

⁵⁵ Andersen, Den uppenbara verkligheten, 1998, s. 129f

⁵⁶ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 79f

⁵⁷ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 50ff

⁵⁸ Andersen, Den uppenbara verkligheten, 1998, s. 162

återgå till sina källor då ytterligare information krävs.⁶⁰ För att se till att intervjuobjekten inte styrde bort samtalet från de ämnen vi ville behandla hade vi en *intervjuguide* som täckte in uppsatsens tema. Vår manual utvecklades efterhand som vår förståelse för företagets arbete ökade och våra kunskaper om vetenskapliga teorier växte fram.⁶¹ Anledningarna till att vi valde denna intervjustruktur är dels att vi ville utnyttja tiden med dessa personer så effektivt som möjligt och dels att vi ville kunna inge ett visst förtroende vad det gäller våra kunskaper i ämnet när vi träffade våra intervjuobjekt. Dessutom minskade vi genom detta arbetssätt risken för att inte få ut relevant och korrekt information, vi är inte de mest erfarna intervjuare och hade annars riskerat att intervjuobjekten tog över situationen helt.

Holme och Solvang menar att det i en intervjusituation är viktigt att komma ihåg att situationen är krävande för alla parter.⁶² Våra intervjupersoner har ställt upp frivilligt vilket skapar en tillit mellan intervjuare och intervjuobjekt redan i ett inledande stadie. Vi ringde helt enkelt och förklarade vad det var vi ville göra och frågade dem om de kunde tänka sig att hjälpa oss. Även intervjuens tema och de olika roller parterna har samt miljön är avgörande för intervjuens resultat.⁶³ Vi har därför åkt till våra intervjuobjekts arbetsmiljöer och träffat dem. På så vis bör de ha känt sig trygga i situationen. Vi har dessutom bara frågat om saker som ligger inom ramen för deras eget kunskapsområde. Den låga struktureringsgraden i de intervjuer vi genomfört innebär att personerna vi intervjuat själva har kunnat tolka frågorna efterhand. Vi har därmed inte påtvingat dem några åsikter utan istället formulerat följdfrågor när vi velat ha förtydliganden av något de sagt. Eftersom vi varit väl medvetna om situationernas svårigheter och tagit hänsyn till dessa har vi kunnat minimera deras påverkan på resultaten av intervjuerna.⁶⁴ Intervjuerna med Pär Darj och Tomas Brytting har bandats för att säkerställa att resonemang och sammanhang uppfattats rätt. Tyvärr fungerade dock inte inspelningen av intervjun med Pär Darj på ett tillfredsställande sätt utan informationen gick ur denna aspekt förlorad. Som väl var hade vi under samtalet samtidigt fört noggranna anteckningar, bland annat flera citat, och vi kunde därför rädda situationen och fortfarande bibehålla en hög tillförlitlighet i studien.

Andersen skriver att de personer som har mycket kunskap om ett ämne ofta är svårare att intervjua. Personerna på ledningsnivå i H&M har varit medvetna om området vi velat undersöka och kan därför ha haft en tendens att få sitt eget arbete att framstå i ett bättre ljus, speciellt eftersom de vet att allt som skrivs på

⁵⁹ Andersen, Den uppenbara verkligheten, 1998, s. 162

⁶⁰ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 99f

⁶¹ Andersen, Den uppenbara verkligheten, 1998, s. 161f

⁶² Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 105ff

⁶³ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 105ff

⁶⁴ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 105ff

universitet och högskolor är offentligt material.⁶⁵ Dessa personer ser vi dock som viktiga intervjuobjekt så länge vi är medvetna om riskerna, vilket vi anser oss varit.

3.3.2 Intervjuobjekten och frågorna

För att få *variationsbredd* i vår studie valde vi ut intervjuobjekt högt upp och långt ner i organisationshierarkin för att se om dessa personers syn på H&M:s kultur och etik är homogen. Detta är enligt Holme och Solvang ett lämpligt sätt att få en god helhetssyn och undvika att en eller ett par personers uppfattningar dominerar studiens resultat.⁶⁶ På koncernledningsnivå har vi intervjuat Pär Darj och Magnus Ljungberg. På butiksnivå har vi intervjuat Benny Borg och Marita Larenhielm. Intervjuerna med de som jobbar på H&M kan definieras som *respondentintervjuer*. Respondenter är personer som själva är involverade i det studerade och därför kan ge ingående information i ämnet. Dock är de troligtvis mindre objektiva i förhållande till fenomenet än utomstående personer skulle varit om de vetat samma saker. Trovärdigheten blir därför lägre. Vi har därför kompletterat dessa med en *informantintervju* med Tomas Brytting. Att använda sig av en informant innebär att intervjuva någon som står utanför företaget men som har något att tillföra i ämnet.⁶⁷ Dessutom har vi nyttjat oss av Bo Pettersson, genom hans bok *Handelsmännen*, som en typ av informant (se rubriken 3.4.2 sekundärdata).

Vi har alltså intervjuat Pär Darj, Magnus Ljungberg, Marita Larenhielm och Benny Borg på H&M samt Tomas Brytting som utomstående person.

Pär Darj är Human Resources Management-ansvarig i H&M-koncernen och arbetar således med övergripande personalfrågor. Han har jobbat 25 år i företaget, mestadels utomlands med att starta och bygga upp verksamhet i nya länder. Hans del i detta har varit att försöka sälja in H&M-andan i de nya bolagen och se till att den uppfattas rätt. Numer arbetar han främst mot landscheferna i sitt HRM-arbete.

Magnus Ljungberg är ansvarig för H&Ms årliga CSR-rapport och sköter kontakten med olika intressenter som har frågor kring detta arbete. Organisatoriskt faller han under avdelningen för miljö och socialt ansvar, som är en koncernledningsfunktion. Magnus har jobbat på H&M sen 1985 och började sin bana i företaget med att jobba i butik. I slutet av 90-talet tog han tjänstledigt för att

⁶⁵ Andersen, Den uppenbara verkligheten, 1998, s. 146, 175ff

⁶⁶ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 101

⁶⁷ Holme & Solvang, Forskningsmetodik, 2001, s. 104f

vidareutbilda sig till civilekonom och sedan har han tagit klivet upp till den position han har nu.

Marita Larenhielm är butikschef för H&M:s butik på NOVA LUND i Lund. Marita började inom H&M för 15 år sedan och säger att hon gjorde ett aktivt val när hon sökte sig till företaget. Marita har under åren jobbat i 10 olika H&M-butiker. Hon har varit butikschef i totalt 4 år och har haft ansvar för butiken på NOVA LUND sedan starten i september 2002. Butiken är en mellanbutik med 13 anställda. Eftersom det är en ganska ny butik har den också lite yngre personal än vad som är normalt i H&M butikerna, den äldsta anställda är 42 år.

Benny Borg är även han butikschef. Han har ansvaret för butiken på Mobilia i Malmö. Benny har arbetat 26 år inom H&M och har under den tiden hunnit prova på att jobba i samtliga av butikerna i Lund/Malmö-området. Benny började som avdelningschef, avancerade till lagerchef, inredare och har nu slutligen blivit butikschef.

Tomas Brytting är docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan i Stockholm på Centrum för etik och ekonomi. Han är också flitig föredragshållare, författare och konsult med inriktning på mötet mellan etik och ekonomi och en av grundarna till Etikakademin, en stiftelse för etik i arbete. Detta är en oberoende stiftelse som med stöd från näringslivet forskar och arbetar med etik i privata, offentliga och ideella organisationer. De anordnar även kurser, konferenser och seminarium på ämnet.

Att skapa variationsbredd i studien var, som vi skrev ovan, en av anledningarna till att vi valde våra intervjuobjekt. Eftersom vi från början var intresserade av att studera både CSR och personaletiken och hur de påverkar eller påverkas av varandra valde vi Magnus Ljungberg för den ena delen och Pär Darj för den andra. Efter att syftet omformulerats till det nuvarande har dock intervjun med Magnus Ljungberg blivit mindre relevant och mer koncentration har lagts på vad som framkom i intervjun med Pär Darj. Intervjuerna med Marita Larenhielm och Benny Borg fyller dock samma funktion som tidigare. Tomas Brytting visade sig tidigt vara en person som frekvent återkom i den litteratur vi studerade. Inte minst bedömde vi att hans litteratur var högst relevant för vårt syfte. Vi kontaktade honom i hopp om att han skulle kunna hjälpa oss att bättre förstå kopplingen mellan etik, kultur och ekonomi.

Våra intervjumanualer, det vill säga vilka frågor vi ställt till respektive person, återfinns i bilaga 2, 3 & 4. Vi vill gärna att läsaren noterar att vi i grunden haft samma frågor till de båda butikscheferna eftersom det intressanta med de intervjuerna inte bara varit själva materialet utan även att kunna påvisa skillnader i

uppfattningar hos personer i liknande positioner. Till Magnus Ljungberg och Pär Darj har några av frågorna varit lika och några har varit mer specifikt inriktade på det område som de arbetar med. Tomas Brytting är den person av våra intervjuobjekt som vi hade förberett minst antal frågor till. Hans expertkunskap och den position han innehar i samhället innebär att vi med stor ödmjukhet och respekt ville låta honom forma samtalet själv. Vi tycker att detta lyckades väl och att hans erfarenheter kommer väl till pass i uppsatsen.

Vi har i vår studie också till viss del observerat fenomen hos H&M som vi tycker kan vara intressanta. Under de intervjuer vi utförde besökte vi ju H&M på deras ”hemmaplan” och vi passade då på att se oss omkring i de utrymmen som man som kund normalt sett inte ser. Vi letade efter tecken som kunde stärka eller försvaga det våra intervjupersoner berättat för oss för att på så vis försöka kontrollera deras trovärdighet.

3.4 Sekundärdata

3.4.1 Skrivna källor

Vår studie är uppbyggd kring teori som behandlar de för syftet relevanta områdena etik och kultur. Vi har använt oss av litteratur, artiklar och elektroniska källor, för vidare information om vilka dessa är se källförteckningen. De källor som vi använder oss mest av beskriver vi nedan mer ingående.

Mats Alvessons är professor vid företagsekonomiska institutionen vid Lunds Universitet. Alvessons bok *Understanding Organizational Culture* är en översikt av ämnet företagskultur. Den behandlar definitioner av kultur, olika perspektiv på kultur och ämnen som relaterar till begreppet så som etik och ledarskap.

Tomas Brytting som person beskrivs under rubriken 3.3.2 primärdata. Vi använder oss av två av hans böcker, *Företagsetik* och *Att vara som Gud? – om moralisk kompetens i arbetslivet*. *Företagsetik* är skriven som en lärobok i just ämnet företagsetik. Han behandlar moralfilosofiska teorier för att förmedla den begreppsapparat som finns. Han kopplar även ihop etisk perspektiv med olika ekonomiska teorier. I *Att vara som gud?* behandlas resonemanget om en individs moraliska kompetens och hur en organisation kan skapa förutsättningar för att främja denna förmåga.

Hofstede et al har i sin studie, som presenteras i artikeln *Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases*, tagit utgångspunkt i tidigare kvalitativa studier för att göra en kvantitativ

studie för att se vad som synliggör en kultur och vad som påverkar en persons värderingar. De har använt sig av en omfattande enkät för att sedan använda sig av det data de fick fram för att göra en multivariatanalys, det vill säga en analys med flera variabler.

Lennart Koskinen är präst i svenska kyrkan, teologi doktor samt forskare och företagskonsulent i etikfrågor. I sin bok *Etik, ekonomi och företagets själ* diskuterar han problemet med etiska investeringar och hur man hanterar det ansvar som makt för med sig. Han menar att etikteorier kan vara till stöd i etiska övervägande även inom den ekonomiska världen. God ekonomi och hög etik är två sidor av samma mynt.

Linda Smircichs artikel *Concepts of Culture and Organizational Analysis* delar upp begreppet kultur i två huvudsakliga skolor. Slutsatsen kommer hon till efter att ha studerat och kategoriserat hur olika forskare använt begreppet i tidigare forskning. Artikeln kan för läsaren tyckas ta upp en oproportionerligt stor del av uppsatsen men många av de andra författarna hänvisade till henne och hennes uppdelning av kulturbegreppet är flitigt använd inom forskningen om företagskultur och etik.

3.4.2 Källanalys

Merparten av de källor vi har använt oss av har varit vetenskapliga, speciellt de som har bidragit till skapandet av kapitel 2, Teori. Vi har studerat vilka metoder författarna har använt i de böcker och rapporter vi läst för att bilda oss en uppfattning om studiernas svagheter och styrkor. Vi har funnit att våra källor tillsammans utgör en mångfacetterad och stabil grund att undersöka utifrån. Ett problem har dock varit att det finns en grund för *beroendekritik*⁶⁸. Många av källorna hänvisar till varandra och det blir en slags rundgång i resonemangen. Det tror vi beror på att kopplingen etik och kultur i företagsekonomiska sammanhang är relativt ny och att ämnet är smalt. För att förstå de olika kopplingarna författarna emellan har vi fått gå tillbaks i kedjorna för att se hur de hänger ihop. Detta har lett till att vi har använt oss av intressanta böcker och artiklar som är lite äldre. Men detta har varit nödvändigt för att veta vad de nyare källorna relaterar till. Nackdelen med de artiklar vi använt har varit att informationen om författarna varit begränsad. Men genom att studera vilka de refererar till, och blir refererade av, så tycker vi att vi kan styrka deras namn som forskare.

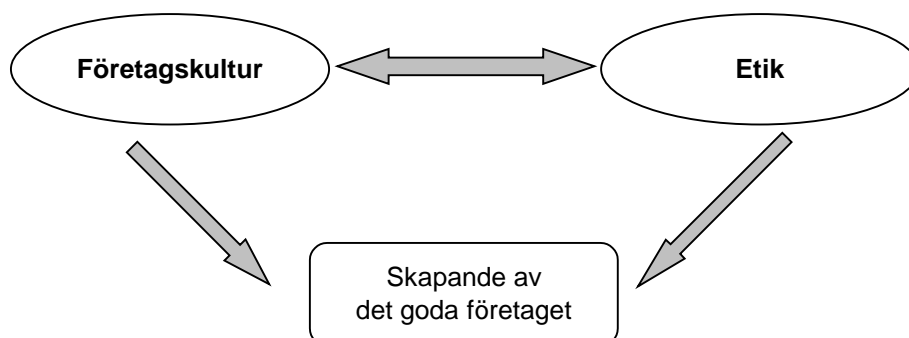
⁶⁸ Wiedersheim-Paul & Eriksson, *Att utreda, forska och rapportera*, 1993

I kapitel 5, empiri och analys, har vi förutom de primärdata vi själva producerat använt oss av företagsinternt producerat material från H&M, bland annat broschyren H&M-huset. Detta är givetvis material som skall användas med stor försiktighet i en vetenskaplig studie. Vi tycker inte att vår uppsats på något sätt äventyras utan att vi snarare stärker vår analys genom att använda detta material, eftersom vi har gjort det kritiskt.

Bo Petterssons bok *Handelsmännen* är en studie av H&M:s historia, grundare och utveckling idag. Vi har behandlat boken som både en informationskälla för utvinning av rena fakta och som en typ av informant (se primärdata 3.3.2.). Vi har givetvis varit kritiska till det material som boken utgör eftersom Pettersson onekligen kan vara färgad av den studie han gjort i företaget. En viktig aspekt är dock att boken, till skillnad från liknande beställda framgångssagor, är skriven på eget bevåg med en journalistisk och kritisk utgångspunkt. H&M var till en början mycket tveksamma till att ge honom material och släppa in honom i organisationen. Dessa aspekter tycker vi stärker Petterssons trovärdighet som källa, åtminstone tillräckligt för att han skall kunna användas under kritiskt hänsyn. Den information boken gett oss har vi jämfört med eget insamlat material och på så sätt försökt bedöma vad i hans berättelse som kan vara objektivt och vad som mer liknar PR för H&M.

3.5 Modell

De variabler vi tittat på för att fylla vårt syfte empiriskt och teoretiskt kan sammanfattas i en enkel grafisk modell. Tanken med modellen är att den skall ge en överblick över och möjliggöra analys av verkligheten på ett strukturerat sätt. Denna modell hoppas vi kan underlätta förståelsen av vårt arbete och den struktur vi använt.



Figur 4. Vår analysmodell

Vi har redan i teorikapitlet redogjort för sambanden mellan etik och kultur och hur det går att se på implementeringsmöjligheterna av en god etisk kultur. Vi vill nu ta modellen med oss in i vår fallstudieredovisning och försöka klara ut hur dessa företeelser tar sig uttryck på H&M.

Vår modell kan enligt Holme och Solvang klassificeras som *teoretisk* eftersom den är beroende av den empiriska kunskap vi genererat.⁶⁹ Utan att säga något om det fall vi tittat på kan vi inte komma till några riktiga slutsatser. Den kan även ses som en *mikromodell* eftersom vi endast studerar en mindre del av ett objekt, valda delar av företaget H&M.⁷⁰

I vår samspelmodell är styrkan mellan sambanden okänd eftersom vi gör en kvalitativ studie. Vi vill istället för att beskriva hur mycket variablerna påverkar varandra försöka beskriva *hur* de påverkar varandra. Modellens *effektvariabel* är det beteende man vill undersöka, i vårt fall skapandet av det goda företaget. De faktorer som påverkar beteendet är modellens *orsaksvariabler*: i vår modell etik och företagskultur. Genom att följa *orsakskedjorna* kan man se att orsaksvariablerna påverkar varandra, en växelverkan mellan de tre.⁷¹ I kapitel 5 kommer vi att utgå från denna modell genom att beskriva företagens kultur, deras etik och hur de jobbar med dessa två för att skapa det goda företaget.

⁶⁹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, 2001, s. 62

⁷⁰ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, 2001, s. 63

⁷¹ Holme & Solvang, *Forskningsmetodik*, 2001, s. 63ff

4 Företagsbeskrivning

4.1 Affärsidé

H&M:s affärsidé är ”att erbjuda mode och kvalitet till bästa pris”. Det mål som alla arbetar mot på H&M är att kunden alltid ska göra en bra affär; att ge kunden ett oslagbart värde genom kombinationen mode, kvalitet och pris.⁷²

4.2 Historik och fakta

Det som många kallar för en framgångssaga började år 1947 med att Erling Persson reste till USA. Han hade redan tidigare varit köpman i Västerås, men i USA väcktes hans intresse för en helt ny sorts klädaffär. Butiken han besökte hade hög omsättning och höll låga priser, vilket inspirerade Erling. Efter hemkomsten från USA öppnade han därför den första damklädesbutiken, Hennes, i Västerås den 13 september 1947.⁷³

Under 1950- och 60-talet växte Hennes stadigt och expanderade bland annat in i Norge och Danmark 1964 respektive 1967. När företaget under 1968 utvidgade i Sverige och skulle öppna i Stockholm köpte Erling Persson jakt- och vapenaffären Mauritz Widforss. I köpet ingick ett lager herrkläder. Erling sammanförde de två butikerna under namnet Hennes & Mauritz.⁷⁴ Samtidigt lanserades första kollektionen med barnkläder. 1974 börsintroducerades H&M.⁷⁵

Under 70- och 80-talen utvidgades verksamheten till Storbritannien, Schweiz, Tyskland och Nederländerna och H&M lanserade även kosmetika, ungdoms- och babykläder i sitt sortiment. 1992 lanserades ytterligare ett koncept: Big is Beautiful, BiB, för storvuxna människor. Samma år öppnades första butiken i Belgien och två år senare slog H&M upp portarna i Österrike. 1996 respektive 1997 slog H&M sig in på marknaderna i Luxemburg och i Finland och de följande åren expanderade företaget sig in i Frankrike, Spanien och USA.⁷⁶

Under år 2002 öppnades 85 nya butiker och H&M hade därmed 901 butiker spridda över 18 länder. Under 2003 öppnade H&M sina första butiker i Polen,

⁷² http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁷³ Fakta om H&M, 2003, s. 11, finns som PDF-fil på www.hm.com/corporate/pdf/about_hm/sverige.pdf

⁷⁴ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁷⁵ Fakta om H&M, broschyr, 2003, s. 11

⁷⁶ Fakta om H&M, broschyr, 2003, s. 11

Portugal och Tjeckien och 110 nya butiker tog form runt om i världen. 2004 planeras fem butiker i Toronto, Kanada.⁷⁷

Förutom butikerna har H&M skapat sig försäljningskanaler via postorder och Internet. 1980 köptes Rowells postorder och H&M började sälja kläder via katalogbeställningar i Sverige. Idag kan man handla på H&M Rowells även i Norge, Finland och Danmark. 1998 blev det möjligt att handla varor även via Internet i Sverige. 1999 utökades verksamheten till Danmark och Finland, och under 2001 startade ShopOnline i Norge. H&M har också, liksom många andra företag i detaljhandelsindustrin en kundklubb. 1991 startade H&M Club i Sverige och 1997 var det dags för Danmark.⁷⁸

H&M hade 2002 en omsättning på MSEK 53 332 och nettovinsten uppgick till MSEK 5,686.⁷⁹ Tyskland är deras största försäljningsland följt av Sverige, Storbritannien och Norge.⁸⁰

4.3 Organisation & Ledning

H&Ms organisation är en matrismodell med beslutshierarkier och resultatmätning. Den har två dimensioner; en geografisk och en produktmässig.⁸¹ Huvudkontoret ligger i Stockholm och härifrån styrs de ca 39 000 anställda.⁸² På Sahlénshuset finns, förutom bolagsledningen, de centrala funktionerna för ekonomi, design och inköp, etablering, butiksindredning, reklam, information, display, human resource och logistik,⁸³ totalt ungefär 600 personer. Förutom dessa jobbar ungefär 200 personer med IT på annan plats i Stockholm.⁸⁴

H&M har ett 90-tal egna designers som tillsammans med ett team bestående av ca 50 mönsterkonstruktörer, cirka 100 inköpare och ett antal ekonomer skapar H&M:s klädkollektioner. H&M har 21 produktionskontor, tio vardera i Europa och i Asien, samt ett i Afrika. På produktionskontoren finns knappt 600 personer, de allra flesta lokalt anställda, som svarar för kontakterna med leverantörerna. H&M äger inga fabriker utan arbetar istället med cirka 900 leverantörer.⁸⁵ Cirka hälften av inköpen sker i Europa, och resterande del huvudsakligen i Asien. Samtliga försäljningsländer har ett landskontor, utom Luxemburg som

⁷⁷ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁷⁸ Fakta om H&M, broschyr, 2003, s. 11

⁷⁹ H&M:s Årsredovisning 2002, s. 35

⁸⁰ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁸¹ Petersson, Handelsmännen, 2003, s. 260f

⁸² <http://www.hm.com/se/hm/hr/workathm.jsp>, 2003-11-20

⁸³ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁸⁴ Petersson, Handelsmännen, 2003, s. 262f

⁸⁵ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

administreras från landskontoret i Belgien, Polen som administreras från Tyskland, Tjeckien från Österrike och Portugal från Spanien. Alla H&M-butiker ägs och drivs enbart av H&M, franchising och liknande affärsformer existerar inte.⁸⁶

Största andelen av personalen jobbar i butikerna runt om i världen. Dessa är uppbyggda med tanken att kunden ska kunna välja själv.⁸⁷ Kvinnor dominerar både i personalen och i kundkretsen. 6 av 8 divisionschefer är kvinnor. 13 av ca 40 lands-, funktions- och divisionsansvariga är kvinnor.⁸⁸

Erling Persson drev själv företaget fram till 1982 då istället hans son Stefan tog över VD-posten. Under hans styre hade företaget en starkt expansiv period. I april 1998 utsågs koncernens inköpschef, Fabian Månsson, till ny VD och Stefan Persson blev från och med då arbetande styrelseordförande. Den 23 mars 2000 tog Rolf Eriksen, dåvarande VD för det danska dotterbolaget, över VD-posten för koncernen.⁸⁹

Både Erling och Stefan Persson har under sina år i ledningen haft en nej-sägande ekonom vid sin sida. De har därför sluppit att vara de som avfärdat dåliga projekt och se till att ekonomin sköts. Trots att Jan Jacobsen, Stefans högra hand, träffat sin chef varje dag under 20 år så umgås de inte privat. På så sätt blir det lättare för dem att behålla professionalismen och vara fullständigt uppriktiga mot varandra.⁹⁰

⁸⁶ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁸⁷ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁸⁸ Petersson, Handelsmännen, 2003, s. 266f

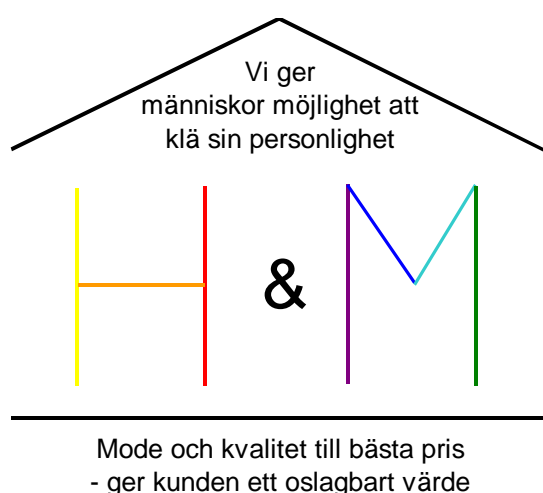
⁸⁹ http://www.hm.com/se/hm/facts_history, 2004-01-06

⁹⁰ Petersson, Handelsmännen, 2003, s. 251

5 Empiri och analys

5.1 H&M- andan

När de personer vi talat med på H&M talar om företagets kultur så används termen *H&M-andan* flitigt. Även på hemsidan har företaget lagt ut information om detta begrepp; man skriver att "medarbetarna skapar H&M-andan".⁹¹ Därför undrade vi givetvis vad den innebär och hur den fortlever. Enligt våra intervjuobjekt motsvaras H&M-andan av ett antal värderingar. Dessa har företaget försökt samla i en broschyr som kallas *H&M-huset*. I grunden för värderingarna, och därmed huset, finns företagets affärsidé: "Mode och kvalitet till bästa pris." Väggarna som håller upp huset är sju värderingar med respektive underbeskrivningar. För en närmare beskrivning av vilka dessa är hänvisar vi till bilaga 5. Taket utgörs av devisen "vi ger människor möjlighet att klä sin personlighet" som vi ser som H&M:s vision.⁹²



Figur 5. Vår tolkning av H&M-huset.

Enligt Pär Darj har värderingarna funnits i företaget ända sedan de första åren och härstammar från det sätt som Erling Persson styrde företaget på. Under årens lopp har H&M-andan blivit något av ett kännetecken för vad företaget står för och det har därför blivit viktigare ju större företaget växt sig att försöka hålla kvar i värderingarna. Fram till i början på 1990-talet var värderingarna outtalade men ändå självklara delar av vardagen. Under slutet av 1980-talet upplevdes dock ett

⁹¹ www.hm.com, 2004-01-09

⁹² H&M-huset

ökat behov av att "sätta värderingarna på pränt"⁹³ och med hjälp av en konsult formulerades 1990 de sex första. Pär Darj deltog i arbetet och anser att de är representativa för de värderingar som dominerar företaget då som nu. Tio år senare hade dock en ny viktig värdering växt fram, menar han, och teamwork lades till som värdering nummer sju. Just nu, menar Pär Darj, råder det lite växtvärk inom H&M. Företaget har nästan fördubblat sin personalstyrka de senaste åren och en tendens att komplicera saker och ting har därför uppstått. På frågan om Pär Darj tycker att det saknas någon värdering i H&M-huset, som skulle vara representativ, svarade han att han önskade att "enkelhet var ett möjligt ledord".⁹⁴

Vi kan ur ovanstående presentation av H&M:s värderingar konstatera att H&M-andan och H&M-huset är vad vi i teorin benämner ett etiskt credo. Genom att inte skriva ner några konkreta regler utan hålla sig till värderingar, och kalla dem för just detta, har H&M valt att inte försöka påverka medarbetarnas beteende på ett direkt sätt, utan istället försökt införliva en känsla för vad H&M är och står för. Pär Darj, Marita Larenhielm och Benny Borg menade samtliga att etiken i H&M ligger i andan och det är inbakat, införlivat i värderingarna, i kulturen. När vi frågade om etisk kod i form av regler eller andra "lagar" fick vi till svar att regler inte behövs och Marita Larenhielm förklarade varför med att "de skulle bara hämma det vi på H&M kallar för 'tänk själv'".⁹⁵

5.2 Hur ser H&M:s värderingar och etik ut?

Pär Darj tycker att H&M i grunden har en hög moral. Det råder givetvis en nolltolerans vad det gäller brott mot lagen, men även utöver detta menar han att medarbetarna tar ansvar för sina handlingar genom att de lever efter H&M:s grundvärderingar.⁹⁶ Även Marita Larenhielm och Benny Borg tycker att H&M har en naturligt hög moral. Som vi skrev under teorikapitlets rubrik 2.1 kan moralen ses som etikens handling. Vi tänkte därför analysera vilka etiska principer H&M-andan grundar sig på; Vad är tanken bakom de värderingarna? Vad vi förstår, utifrån de intervjuer vi gjort, verkar det inte som att H&M:arna själva är medvetna om vilka etiska principer som ligger till grund för den moral som praktiseras i företaget och vad de innebär. "Etiken finns med underförstått" menar Benny Borg.⁹⁷

⁹³ Pär Darj, intervju, 2003-12-10

⁹⁴ Pär Darj, intervju, 2003-12-10

⁹⁵ Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

⁹⁶ Pär Darj, intervju, 2003-12-10

⁹⁷ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

5.2.1 De sju värderingarna

Den första av värderingarna i H&M-andan är *högt tempo och ständiga förbättringar*. Målet är att hela tiden ligga steget före konkurrenterna och det finns ett ständigt tillstånd av stress i företaget.⁹⁸ ”Sätter du dig nöjd, då är det riktigt färdigt. Nöjd ... ett hemskt ord!” lär Erling ha sagt. ”Vi är inte särskilt imponerade av oss själva” är Stefans variant på samma tema.⁹⁹ Stressen i företaget gör att medarbetarna koncentrerar sig på sin huvuduppgift. Enligt Petterssons bok fattade Erling Persson dock aldrig själv några beslut utan relevant kunskap och ansåg att överdrivet jobb och stress var ett tecken på att något var fel.¹⁰⁰ På så sätt skickar värderingarna ett lite annorlunda budskap till medarbetarna än vad Erling själv troligen skulle ha gjort, trots att det sägs att värderingarna är sprungna ur hans ledarskap. Benny Borg berättade att Erling lär ha sagt något i stil med att om man som butikschef klarar sitt jobb på 30 timmar per vecka gör man det bra, jobbar man 60 timmar får man skylla sig själv!¹⁰¹ Detta tyder på att det finns en gräns i H&M för hur högt tempo man förväntas hålla och att företaget värnar om en human medarbetarsyn. Att medarbetarna känner detta är viktigt enligt Marita Larenhielm, hon menar att alla på H&M vill utvecklas men att man måste låta dem göra det i sin egen takt. Benny Borg bekräftar denna syn när han säger ”alla är bra på något, det gäller att hitta vad”.¹⁰²

Själva värderingen i sig, högt tempo och ständiga förbättringar, indikerar att H&M-kulturen hela tiden förändras. Att kulturen manifesteras i en sådan värdering visar på att kulturen används i likhet med ett styrverktyg i Alvessons indelning. De konsekvenser som det kan innebära att använda kulturen för att fokusera på målet skulle kunna leda till att H&M-andan motiverar vissa beslut som kanske annars skulle ha känts obekväma. På så sätt kan denna värdering leda till att den balans som eftersträvas mellan de olika etiska principerna kommer i skymundan och att etiken får stå tillbaka till förmån för ledningens målrationalism.

För att uppnå vad personerna på H&M kallar för *sunt förnuft* kombineras de etiska modellerna beroende på situationen till det som Koskinen kallar för *ansvarsetik*. Varje medarbetare har ett ansvar att skaffa så bra beslutsunderlag som möjligt i varje situation och utifrån detta använda sitt sunda förnuft, präglad av H&M-andan, för att fatta rätt beslut. Varken Marita Larenhielm eller Benny Borg hade någon gång upplevt att de skulle ha behövt ett tydligare regelverk än de befintliga

⁹⁸ Pettersson, Handelsmännen, 2003, s. 255

⁹⁹ Pettersson, Handelsmännen, 2003, s. 258f

¹⁰⁰ Pettersson, Handelsmännen, 2003, s. 255

¹⁰¹ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹⁰² Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08, Benny Borg, intervju, 2003-12-09

värderingarna. Intervjuobjekten talar om sunt förnuft som en självklar del av deras vardag och menar att detta är något som vägleder dem i etiskt svåra situationer. De menar att vad sunt förnuft är i H&M blir mer och mer självklart ju längre man arbetat där. Benny uttryckte det såhär: ”sunt förnuft styr, och förnuftet är ju präglad av 26 år i företaget så man vet vad som gäller”. Marita Larenhielm menar att hon funderar mycket på etiska frågor privat men att även då är hon till viss del H&M:are och företagets värderingar påverkar därför hennes egna och vice versa.¹⁰³ Detta resonemang skulle enligt Smircich vara närmst den kognitiva antropologin eftersom de anställdas världsuppfattning här verkar ha formats av företagskulturen snarare än tvärtom.

Enligt det resonemang som Tomas Brytting förde i vår intervju med honom är uttrycket sunt förnuft dock ”livsfarligt”. Han uttryckte det på följande sätt: ”the problem with common sense is that it’s not common”. Vad han menade var att vad som är sunt förnuft för en person inte behöver vara det för en annan person och att det råder delade meningar om vad som formar vårt sunda förnuft. Därmed är det också svårt att styra eller omforma det sunda förnuftet.¹⁰⁴ Bryttings resonemang ser vi som metaetiskt i och med att frågan: vad är sunt?, uppkommer ur hans resonemang. Vi tycker att en viktig fråga i sammanhanget också uppstår: om något är sunt, är det då etiskt? Det behöver ju inte nödvändigtvis vara så. Brytting menade dock också att sunt förnuft i H&M troligtvis är lite annorlunda menat och att han tror att värderingen sunt förnuft är kopplat till ett konsekvensetiskt resonemang. ”känn efter hur det skulle se ut på tv, vad skulle chefen tänka, vad skulle kunderna tycka? Det är en insikt om att regelapparater inte alltid är perfekta.”¹⁰⁵

Enligt Petterson har både Stefan och Erling Persson i grunden varit emot skriftliga direktiv men ju mer företaget växer ju mer tvingas man förlita sig på manualer av olika slag.¹⁰⁶ Risken med konkreta arbetsbeskrivningar är att de kan bli en ursäkt vid felaktigt agerande, det var bara en del av jobbet, något man skyddar sig bakom istället för att tänka själv. Därför underbetonar man inom H&M arbetsbeskrivningar, medan *egna initiativ* lyfts fram.¹⁰⁷ Pär Darj säger att han har en pragmatisk syn på etiska regler eller koder. Han menar att om man tar saker för vad de är och som de kommer så faller sig beslut helt naturliga. Men som stöd för vad som är rätt finns de sju grundpelarnas värderingar.¹⁰⁸

¹⁰³ Benny Borg, intervju, 2003-12-09, Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

¹⁰⁴ Brytting, intervju, 2003-12-11

¹⁰⁵ Brytting, intervju, 2003-12-11

¹⁰⁶ Petterson, *Handelsmännen*, 2003, s. 261

¹⁰⁷ Pär Darj, intervju, 2003-12-10

¹⁰⁸ Pär Darj, intervju, 2003-12-10

Det kan tyckas märkligt att ha egna initiativ som en värdering. Om man talar om för någon att ta egna initiativ så innebär ju det att personen i själva verket bara följer värderingen och därmed blir det inget eget initiativ. På så sätt blir denna värdering då pliktetisk i sig själv och den konsekventetik som ligger till grund för tankegången hos en undervärdering som *tänk själv* faller. Därmed blir värderingen också omöjlig att uppfylla. Ledarnas värderingar blir på så sätt något som de anställda ser som en skyldighet istället för något de känner kommer inifrån sig själva, en önskad press på dem. Resonemanget sluter sig till Hofstede et al:s slutsatser som vi redogjorde för under stycke 2.4.2 om företagets förmåga att påverka medarbetarnas värderingar, det vill säga den stannar ofta vid deras handlingar. Det kan tyda på att H&M-andan inte skulle gå på djupet hos medarbetarna.

En av förklaringarna till värderingen *vi tror på människan* är att medarbetarna ska få lov att prova och misslyckas. H&M förutsätter här att de anställda har goda avsikter i sina initiativ. Detta tyder på att H&M ser till människan ur ett avsiktsetisk perspektiv. Enligt Brytting har denna etik ett icke-rationellt inre fokus. Detta skulle kunna tolkas som att värderingen *vi tror på människan* på sätt och vis uppväger den målrationism som värderingen högt tempo och ständiga förbättringar signalerar enligt resonemanget ovan.

Kulturen präglas av en informell stämning enligt Marita Larenhielm. ”Det är raka rör som gäller. Det är faktiskt så att det aldrig är någon som pratar bakom ryggen på någon annan”.¹⁰⁹ Benny Borg anser att 95% av alla personalproblem går att lösa relativt lätt men ofta går det för lång tid innan, speciellt kvinnor, vågar erkänna att något är fel. Därför att det viktigt att visa att det verkligen är *öppna dörrar* som gäller. Det finns alltid någon bland personalen som mår lite sämre och för att det inte skall smitta av sig på de andra menar han att han gärna försöker hjälpa den personen.¹¹⁰ Genom att prata med varandra kommer ledare och medarbetare gemensamt fram till vad som är rätt och fel i varje situation, något som väl överensstämmer med diskursetiken.

Värderingen *vi är rädda om pengarna* betonar att varje onödig utgift leder till sämre resultat. Alla i koncernledningen delar till exempel på en sekreterare, något vi konstaterade när vi kontaktade företaget. Att presentera sig i växeln var allt som krävdes för att bli direktkopplad till koncernansvarig person för respektive funktion. Enligt Pettersson lär Erling Persson ha gillat Ingvar Kamprads tes ”dyra lösningar designas av medelmåttor”.¹¹¹ Pettersson menar att ”i H&M finns inga förväntningar på extravaganser”. När en H&M:are förflyttas utomland får

¹⁰⁹ Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

¹¹⁰ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹¹¹ Pettersson, Handelsmännen, 2003, s 262ff

personen själv ordna med bostad och annat praktiskt, både för sig själv och medföljande.¹¹² Det är inte alla som skulle ta ett jobb utomlands om man måste ordna saker själv, att ha en sådan princip kräver att de som på jobbar på H&M trivs annars skulle de inte acceptera det.

Kostnadsmedvetenheten kan ses som en konsekvensetisk princip eftersom många av de beslut som fattas tas med hänsyn till ekonomiska konsekvenser för företaget. Den ekonomiska synen på utilitarism, *värdeemonistisk* vinstmaximering, innebär att vinsten överordnas alla andra mål. Eftersom H&M är ett börsnoterat företag tvingas de till ett kortsiktigt tänkande för att tillfredsställa marknadens ständiga krav. Något som kan komma att inverka negativt på de övriga etikerna om det går för långt och de inte kommer till sin rätt alls.

De yngre medarbetarna har enligt Benny Borg lättare med *teamwork* än de äldre. Trots att teamwork, precis som de andra värderingarna, vuxit fram ur H&M-andan så finns det en skillnad i hur medarbetarna ser på den. Det finns en attitydskillnad mellan yngre och äldre medarbetare när det gäller samarbete, tempo och prioriteringar.¹¹³

5.2.2 Etik och värderingar

De värderingar som ingår i H&M-huset går samtliga att hänföra till någon av de normativa etiska skolorna. Varje värdering representerar ett eller flera synsätt på etik. Vi har tyckt att det har varit svårt att skilja ut var vi skulle skriva om vilken etisk skola. Detta beror, som vi ser det, inte på något annat än att de sju värderingarna i H&M-huset är starkt integrerade med varandra och utgör kulturen. Detta har vi också märkt i intervjuerna med de H&M-anställda. När vi har pratat om en värdering med dem har de hänvisat till en annan. Det har ibland blivit rena cirkelresonemangen. Detta behöver dock inte vara något negativt. En etisk kultur utgörs ju enligt Koskinen av ansvarsetik och denna uppstår när flera etiska skolor kombineras för att finna vad som är gott och ont.

5.3 Hur arbetar H&M med etik och kultur?

Det är uppenbart att intervjuobjekten är stolta över H&M-andan, H&M-huset och över de värderingar som de menar ligger till grund för dessa. Under intervjuerna pratade de gärna om och hänvisade ofta till värderingarna i H&M-huset och det kändes ibland som att vi fick guldstjärna varje gång vi lyckades föra dem på tal

¹¹² Pettersson, Handelsmännen, 2003, s. 265f

¹¹³ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

och nämna dem förstående i samtalet. Vi undrar emellertid hur mycket av detta som är fasad och hur mycket som är verkligt. För att fylla syftet med uppsatsen krävdes därför en jämförelse mellan vad vi i teorin redogjorde för som espoused och operated values. Bo Pettersson skriver i Handelsmännen att värderingarna inte alltid används i samma utsträckning praktiskt som H&M visar upp, detta vill vi titta lite närmare på.¹¹⁴

Som ett resultat av vår empiriinsamling har vi valt ut tre olika verktyg för att analysera hur H&M använder dessa när de jobbar med etik och kultur: rekrytering, internutbildning, belöningsystem. Dessa mynnar tillsammans ut i förebilder. Att det blev just dessa tre verktyg, utav alla tänkbara möjligheter med organisationsstrukturer, koder och dokument som exempel, kommer sig av att det ur vår empiriinsamling hade vi mest material till dessa.

5.3.1 Rekrytera rätt människor

För att bibehålla H&M-andan anser vi att det är viktigt att rekrytera rätt människor. Pär Darj bekräftade detta när han påpekade att ”det handlar inte om att hitta en person med rätt kunskap utan med rätt värderingar”. Pär Darj förklarade vidare att han menade någon som har potential att bli vad företaget kallar för en H&M:are. Därför används inte IQ- eller personlighetstester i så stor utsträckning utan företaget förlitar sig på att gruppövningar och samtal ska utgöra en bra urvalsprocess.¹¹⁵ Benny Borg säger att hans butik rekryterar mycket via olika praktikantprogram via arbetsförmedlingen eller skolor. ”Då ser man vem som passar in.” Ca 80 % av deras nyrekrytering kommer därifrån menar han. Han anser sig snabbt kunna se om en person har potential för att bli en H&M:are.¹¹⁶

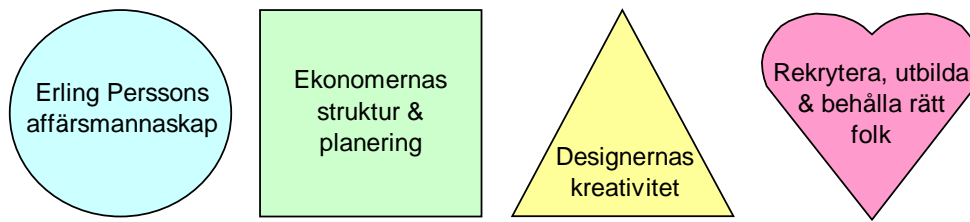
Den homogena kulturen är en anledning till H&M:s stora framgångar de senaste decennierna. Redan i starten så rekryterade Erling Persson medarbetare som var människor som satte jobbet i första rummet och inte intrigerade. Detta har lett till att man till stor del undviker konflikter, i alla fall officiellt.¹¹⁷ H&M:s stryka har varit deras förmåga att blanda olika begåvningar. Detta beskrivs i Handelsmännen med 4 symboler enligt figur nedan.

¹¹⁴ Pettersson, Handelsmännen, 2003, s. 253

¹¹⁵ Pär Darj, intervju, 2003-12-10

¹¹⁶ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹¹⁷ Pettersson, Handelsmännen, 2003, s. 266



Figur 6. H&M:s styrka

De två första har alltid varit grundstenar i företaget men de två sista har kommit till på senare år när man insåg att det behövdes ny kompetens för att föra in H&M i framtiden. Enligt Pettersson har företaget avsatt mycket tid och pengar för att rekrytera, utbilda och behålla människor.¹¹⁸ Pettersson skriver vidare att ”De flesta av toppcheferna har jobbat minst ett decennium, och åtskilliga i 20-25 år. På huvudkontoret är medelåldern närmare femtio och tre fjärdedelar av lands- och divisionscheferna är i 40-årsåldern och uppåt (födda 1961 eller tidigare).”¹¹⁹

Enligt Pär Darj är internrekrytering bästa sättet att hålla H&M-andan vid liv. Enligt Pettersson har befordran av de som har de av företaget uppskattade egenskaperna resulterat i en stark lojalitet och respekt för företaget och dess ägare.¹²⁰ Alla våra intervjuobjekt har börjat i butik som säljare och eftersom de känt att de passat in i andan velat utvecklas med företaget. ”Om man inte känner sig som en H&M:are så lämnar man företaget”¹²¹. Genom internrekryteringen säkras H&M inte bara att värderingarna lever kvar utan detta sparar även pengar. När de tar personer inifrån sin organisation som redan kan rutiner och känner till andan i företaget när de rekryterar behöver de inte utbilda dem i samma utsträckning.¹²²

5.3.2 Förmedla värderingarna genom internutbildning

Någon specifik utbildning där H&M-huset beskrivs finns inte i H&M. Däremot ingår värderingarna som ett delmoment i utbildningar, mest vid nyanställning. Varje nyanställd i en H&M-butik får en internutbildning på 2-3 veckor. Denna innefattar att lära sig kassan, avdelningarna och lagret. Benny Borg var noga med att poängtera att det är viktigt att en nyanställd förstår alla delarna av butiken för

¹¹⁸ Petersson, Handelsmännen, 2003, s. 252f

¹¹⁹ Petersson, Handelsmännen, 2003, s. 266f

¹²⁰ Petersson, Handelsmännen, 2003, s. 266

¹²¹ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹²² Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

att förstå helheten. Han menade att lagret är hjärtat i butiken och att varuleveranserna är mycket viktiga att ha koll på. ”Kan du inte lagret kan du inte butiken.” Han tycker det är viktigt att lära sig H&M:s rutiner och att bli av med synen att det är glamoröst att jobba i butik.¹²³

Introduktionsutbildningen sker tillsammans med en handledare och uppföljning sker sedan kontinuerligt på denna utbildning.¹²⁴ Efter en tid brukar Marita diskutera H&M-andan med den nyanställda och gå igenom de sju värderingarna. Till sin hjälp har hon en utökad version av H&M-huset där värderingarna förklaras närmre än i den version vi haft att tillgå i detta arbete. Löpande under anställningen hålls sedan medarbetarsamtal för att stämma av utvecklingsnivån hos den anställda. Marita säger att det alltid är en avvägningsfråga mellan att hålla kvar en duktig anställd i sin egen butik eller att släppa vidare dem i sin utveckling. Men det är en självklarhet att den anställda skall få sin chans till maximal utveckling genom olika utbildningar.¹²⁵

En internutbildning som varit specifikt inriktad på H&M:s etiska arbete med miljö och socialt ansvar startades förra året. Tanken var att förmedla information om det arbete som H&M gör utanför själva företaget till alla medarbetare. Representanter från alla länder fick utbildning i ämnet som de sedan fick ansvar för att förmedla till butikscheferna i respektive land. Butikscheferna fick i sin tur material och ansvar för att informationen gick ut till alla butiksanställda på ett bra sätt. Magnus Ljungberg tror att CSR-arbetet tillsammans med satsningar på bland annat kemikalireduktion och barnsäkerhet har skapat en mer positiv bild av H&M hos de anställda och därmed också påverkat företagskulturen och etiken i den.¹²⁶

Benny Borg anser att personalen i hans butik har varit positivt inställda till CSR-utbildningen som de fått under året. Personalen har enligt hans mening tidigare undrat över om rubriker i media har haft någon grund när det skrivits om barnarbete och menar att ”denna utbildning underlättar deras privata liv och har förbättrat deras syn på arbetsgivaren.”¹²⁷ Utbildningen har mest handlat om leverantörerna och hur H&M ser på deras arbete, men även om ”varans väg” och om arbetet för att eliminera och förebygga barnarbete och hur noga H&M är med att inspektera detta. För de anställda varade utbildningen cirka 4 timmar medan butikscheferna fick endagsutbildning. Benny Borg menar att även hans egen syn på H&M har förändrats efter utbildningen. Han har precis som de andra ”betvivlat vissa saker”.¹²⁸ Marita tycker att informationen varit tillräcklig och hon säger att

¹²³ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹²⁴ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹²⁵ Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

¹²⁶ Magnus Ljungberg, intervju, 2003-12-07

¹²⁷ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹²⁸ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

hon vet att de anställda känner likadant. CSR-arbetet i sig tycker hon är mycket viktigt. Att förbättra arbetssituationen för fabriksarbetarna upplever hon som en självklarhet eftersom H&M är ett så pass stort företag och inte äger några fabriker själv. Hon är dock lite förvånad över att kunderna inte frågar så mycket om barnarbete. Butikerna har fått broschyren "Vårt ansvar" att dela ut om någon undrar, i övrigt berör inte arbetet med CSR butikerna så mycket. Marita upplever att Stockholmskontoret får dra det "tunga lasset" i dessa frågor och hon tycker att det är skönt att slippa ansvaret.¹²⁹

5.3.3 Uppmuntra värderingar genom belöningsystem

På H&M har medarbetarna en grundlön som är lite lägre än den normala fackliga lönen, men istället är deras löner knutna till hur butiken de jobbar i går ekonomiskt, månad för månad. Belöningsystemet bygger på att butikens försäljning slås ut per antal förbrukade timmar. Beroende på resultatet får de anställda sedan ett visst antal kronor per arbetad timme. Däremot finns ingen individuell provision till medarbetarna förutom att lönen höjs efter antal år i företaget samt med befattning och ansvar. De större butikernas större ansvar innebär också en högre lön till cheferna.¹³⁰

Lönesystemet tenderar enligt Benny Borg att sporra de unga med energi medan de äldre ser mer negativt på det. De ser fördelar med en snygg och städad butik men känner inte att de hinner med det när det samtidigt ska sparas timmar för att få ett bra resultat. De får försaka sin yrkesstolthet för att för att höja lönen. Benny Borg menade att det är hans ansvar som chef att avväga var gränsen går.¹³¹

Inom H&M får man inte höga löner men medarbetarna uppmuntras på andra sätt. De ges tidigt ansvar, det finns möjlighet att avancera samt resa och arbeta utomlands.¹³² Dessa möjligheter går enligt vår mening i sig att se som en slags belöning till de som arbetar i företaget.

5.3.4 Skapa förebilder

Vi tycker oss, med hänvisning till ovanstående presenterade empiriska material och nedanstående analys och tillkommande empiri, vid det här laget ha belägg för att påstå att det H&M till största delen förlitar sig på när det gäller att bevara

¹²⁹ Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

¹³⁰ Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

¹³¹ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹³² Pettersson, Handelsmännen, 2003, s. 269f

andan i företaget är att skapa H&M:are; representanter, eller som vi hellre benämner dem förebilder, för H&M-andans värderingar. Detta verkar bland annat ske genom de tre implementeringsverktyg som vi studerat. Som vi tidigare nämnt är man i företaget inga vänner av regler. Pär Darj menar istället att det är "förebildens makt" och "exempels makt" som reglerar. Kollegorna reglerar varandra genom en god social kontakt. Enligt honom finns det många bra representanter som för andan vidare.¹³³ Detta kallar Hofstede et al. i sin modell för hjältar.

En stor förebild inom H&M är Erling Persson. Han präglar fortfarande företaget i hög grad trots att han inte längre lever. Benny Borg sköter till exempel sitt jobb som butikschef utifrån målet att göra sig själv arbetslös. Butiken ska fungera fast han inte är där. Detta härstammar från ett uttalande av Erling Persson, vilket vi tidigare redogjort för under rubriken 5.2.1., som handlar om att en bra butikschef gör sitt jobb tidseffektivt.¹³⁴ De personer som stannar kvar på företaget i mer än två år blir enligt Benny Borg H&M:are och de som känner att de inte passar in i kulturen lämnar företaget innan dess. På denna punkt var han väldigt bestämd i sin åsikt och menade att innan dess har medarbetaren inte fullständig känsla för vad andan innebär. H&M:are är stolta över företaget, agerar som ambassadörer för företaget och försvarar det i alla lägen. H&M blir en del av livet, till slut finns det ingen gräns. När vi frågade Benny Borg vad han gör på fritiden så sa han: "H&M är mitt liv."¹³⁵ Marita Larenhielm berättade för oss att det är en självklarhet att hon känner sig som en riktig H&M:are eftersom hon jobbar i företaget. Hon har svårt att säga hur mycket hennes personliga utveckling har påverkats av företaget. Även om hon är Marita när hon inte jobbar, så är hon också H&M-anställd och kan därmed inte bete sig hur som helst utan måste tänka på sitt agerande och sina uttalande i olika sammanhang. Hon tycker dock inte detta är någon belastning eftersom hon känner att gränsen mellan henne och H&M-andan är mycket tunn, om den ens finns. När hon hamnar i moraliskt svåra situationer känner Marita Larenhielm att hon kan stå bakom det H&M står för fullt ut. I de situationer hon inte håller med de i Stockholm så tycker hon alltid sig ha rätt att säga det och hon kan mycket väl ringa till sin chef och ifrågasätta saker och ting med hänvisning till raka rör-principen.¹³⁶ Både Benny Borg och Marita Larenhielm representerar enligt vad vi kan förstå, bra H&M:are. I och med att de tagit till sig värderingarna i den utsträckning som påvisas ovan har de, trots att det enligt Hofstede et al. är svårt att få medarbetare att göra detta, trängt in i H&M-kulturens kärna och lever nu mer eller mindre med företagets värderingar som sina egna.

¹³³ Pär Darj, intervju, 2003-12-10

¹³⁴ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹³⁵ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

¹³⁶ Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

5.3.5 Så arbetar H&M med att stärka en etisk företagskultur

För oss råder det ingen tvekan om att H&M:s värderingar på pappret ser goda och etiska ut och vi har ingen anledning att betvivla deras avsikter med värderingarna. Det verkar också råda god stämning i de butiker vi besökt och på huvudkontoret och vi har blivit ödmjukt bemötta. Vi tycker att H&M försöker leva som de lär genom två av de verktyg vi tittat på. Det tredje är vi dock mer tveksamma till. Företaget har en historia av att rekrytera människor som är lojala och som delar företagets värderingar. Nuvarande rekryteringsmetoder verkar vara inriktade på att även i framtiden tillämpa denna strategi. Pär Darj pratade om assessment centers under vår intervju med honom. Detta är en kombination av rekryteringsverktyg som vi, via tidigare studier, råkar veta har en väldigt hög prognostisk validitet för att förutsäga om en person kommer att passa till ett visst jobb eller ej.¹³⁷ Denna vetenskap säger oss att H&M är på rätt väg, men eftersom vi inte har gått in på olika rekryteringsmetoder närmare i uppsatsen vill vi inte föra resonemanget längre än så. Poängen är att de försöker hitta personer med rätt värderingar och att detta ligger i linje med den rådande kulturen. Genom att internrekrytera till de flesta tjänster signalerar företaget vilka egenskaper som de uppskattar, vilket bidrar till att H&M-andan bör fortleva. Vi tycker också att H&M:s internutbildningar är genomtänkta och manifesterar H&M-andan. Man vill gärna att de anställda skall lära sig från grunden i företaget och växa in i sin roll som H&M:are genom kontinuerlig utbildning och uppföljning kring värderingarna.

Belöningsystemet är den del av verktygen som vi anser att H&M eventuellt borde se över inför framtiden. Att basera bonussystem till de anställda på butikernas resultat understödjer den konsekvensetiska vinstmaximeringsprincipen rubbar den balans som behövs mellan de olika etiska principerna för att det goda företaget skall uppstå kan därmed kan H&M vara i farozonen. Anledningen till att vi vill höja en varningsflagga för att en obalans skulle kunna uppstå är att Pettersson menar att det finns en attitydförändring hos de unga att ta hänsyn till i framtiden. Någon inom H&M skall ha sagt till honom att ”folk frågar inte längre vad de kan göra för H&M utan vad H&M kan göra för dem.”¹³⁸ Vidare menar han att det inte längre fungerar så att man slutar efter några månader eller blir H&M:are för alltid. H&M kan numera tänka sig att återanställa personer som lämnat företaget. Något som skulle vara otänkbart för bara ett par år sedan.¹³⁹ Även butikscheferna har noterat attitydförändringen. Marita Larenhielm säger sig se en helt annan attityd hos de yngre medarbetarna än hos de äldre och hon märker

¹³⁷ För att läsa om assessment centers rekommenderas boken *Arbetsanalys och Personbedömning* av Edith Kahlke och Victor Schmidt. Denna bok är kurslitteratur på PSY092, Rekrytering och urval av personal vid psykologiska institutionen vid Lunds Universitet.

¹³⁸ Pettersson, *Handelsmännen*, 2003, s. 268

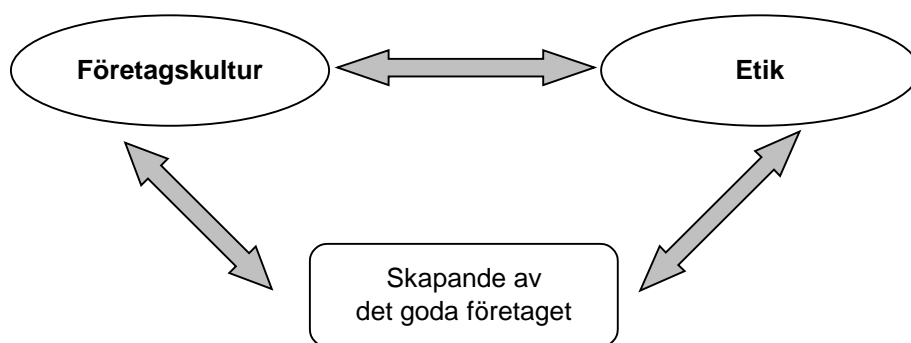
¹³⁹ Pettersson, *Handelsmännen*, 2003, s. 270

att personalomsättningen inom H&M har ökat. De yngre ”vill mer uttalat bli chefer och tjäna mycket pengar”. ”Det råder en annan mentalitet bland unga människor idag än bland äldre, de unga har ofta mer bråttom och är mer otåliga att förverkliga sig själva. Kan inte H&M hjälpa dem med det så går de någon annanstans.”¹⁴⁰ Benny Borg tror att det finns en risk att H&M-andan ebbar ut när nästa generation tar över. Han tror inte att det går att införa denna anda uppifrån utan att den måste få gro fram sakta underifrån om den skall fortleva.¹⁴¹

¹⁴⁰ Marita Larenhielm, intervju, 2003-12-08

¹⁴¹ Benny Borg, intervju, 2003-12-09

6 Slutsatser



Figur 7. Vår slutsatsmodell

Ovanstående modell summerar våra slutsatser. Skillnaden gentemot den analysmodell som presenterades i metodkapitel och den här presenterade modellen är de dubbelriktade pilarna till och från skapandet av det goda företaget. Teorin och praktiken har givit oss belägg för att etik och kultur är två sidor av samma mynt. Ett återkommande begrepp i både etik och företagskultur är gemensamma värderingar, dessa är svåra att skilja åt. Vi anser att det goda företaget och god företagsetik till mångt och mycket kan beskrivas av de grundläggande värderingar som råder i företaget. Vi har kommit fram till att H&M:s värderingar går att hänföra till filosofins teorier om etik. Vi har också funnit dem etiska i enlighet med dessa eftersom det råder en sund harmoni emellan dem. På så sätt representerar H&M det goda företaget. Men det räcker inte att bara ha goda värderingar utan de måste användas också, det är skillnad på vad företag säger och på vad de gör.

H&M-huset skapades för att H&M-andan skulle fortplantas och införlivas mer med varje medarbetare än tidigare för att skapa en större medvetenhet kring deras agerande. Genom att göra detta kan man säga att H&M tillämpade det som filosofin kallar för deskriptiv etik, alltså att förklara hur etiska principer ser ut och tillämpas i företaget. Värderingarna symboliserar också normativ etik, de är något som en H&M:are skall leva efter för att vara en god medarbetare.

Genom att sätta värderingarna på papper så förflyttade H&M sig från att se kultur som en rotmetafor, något som bara finns där, till att se den som en variabel, något som företaget har. På så vis förflyttade de sig från synen på att kultur skulle vara nästan omöjlig att förändra till att den går att påverka. I Alvessons tredelade synsätt gick de från steg 3 till steg 2.

När vi har studerat H&M empiriskt har vi funnit att de på olika sätt försöker stärka och underbygga den rådande kulturen. Det främsta sättet på vilket H&M förmedlar sin etik och kultur är genom förebilder. Dessa representanter skapas i vår mening bland annat genom tre verktyg: rätt rekrytering, internutbildning och bra belöningsystem. Det verktyg som vi anser behöver ses över är belöningsystemet. Detta riskerar i framtiden att bli något av ett problem för dem.

7 Källförteckning

7.1 Litteratur

Alvesson, Mats, (2002) *Understanding Organizational Culture*, SAGE publications, London, första upplagan

Andersen, Ib, (1998) *Den uppenbara verkligheten – val av samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund, första upplagan

Brytting, Tomas, (1998) *Företagsetik*, Liber ekonomi, Arlöv, upplaga 1:1

Brytting, Tomas, (2001), *Att vara som gud? – moralisk kompetens i arbetslivet*, Liber AB, Malmö, upplaga 1:1

Green, Ronald Michael, (1994) *The ethical manager - a new method for business ethics*, Macmillan College Publications, New York, första upplagan

Hermerén, Göran, (1989) *Det goda företaget – om etik och moral i företag*, SAF:s förlag, Arlöv, första upplagan

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, (2001) *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund, andra upplagan

Koskinen, Lennart, (1999) *Etik, ekonomi och företagets själ – kan hög moral och god ekonomi förenas?*, Prisma, Stockholm, första upplagan

Körner, Svante, & Wahlgren, Lars, *Praktisk Statistik*, (1996) Studentlitteratur, Lund, andra upplagan

Pettersson, Bo, (2003), *Handelsmännen*, Ekerlids Förlag, Danmark, Första upplagan i pocketversion

Trollestad, Claes, (2000) *Etik & Organisationskulturer*, Svenska Förlaget Liv & Ledarskap AB, Falun, Första upplagan

Tujela, Tad, (1988), *Etik i affärslivet*, Svenska Dagbladets Förlags AB, Stockholm, Första upplagan

Wiedersheim-Paul, Finn & Eriksson, Lars Torsten, (1993) *Att utreda, forska och rapportera*, Liber-Hermod, Malmö, fjärde upplagan

7.2 Artiklar

Claver, Enrique, Llopis, Juan & Gascó, José L, (2002) "A Corporate Culture Pattern to Manage Business Ethics", *International Journal Of Value-Based Management*, vol. 15, 2002, s. 151-163

Hofstede, Geert, Neuijen, Bram, Daval Ohayv, Denise & Sanders, Geert, (1990) "Measuring Organizational Cultures: a Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, 1990, s. 286-316

Schein, Edgar H., (1996) "Culture: the Missing Concept in Organization Studies", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, 1996, s. 229-240

Sinclair, Amanda, (1993) "Approaches to Organisational Culture and Ethics", *Journal of Business Ethics*, vol. 12, 1993, s. 63-73

Smircich, Linda, (1983) "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983, s.339-358

7.3 Företagspublikationer

Fakta om H&M, broschyr från H&M, finns som PDF-fil på http://www.hm.com/se/hm/facts_history/shfacts.jsp, 2004-01-12

H&M-huset, internt informationsmaterial från H&M

Årets rapportering 2003, (2003) undersökningsrapport från Deloitte

Årsredovisning 2002, (2003), H&M:s årsredovisning, finns som PDF-fil på <http://www.hm.com/se/hm/finance/reports.jsp>, 2004-01-12

7.4 Elektroniska Källor

Hennes & Mauritz hemsidan www.H&M.com, Sverigesidan under fliken "Om H&M", 2004-01-12

Svenska akademins ordbok, <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>, 2004-01-12

7.5 Muntliga källor

Alvesson, Mats, föreläsning på kursen FEK 372 Corporate Culture, ht 2002

Borg, Benny, H&M:s butikschef på Mobilia i Malmö, personlig intervju, 2003-12-09

Brytting, Tomas, docent i företagsetik vid Stockholms Universitet och en av grundarna till stiftelsen Etikakademin, personlig intervju, 2003-12-11

Darj, Pär, HRM-ansvarig H&M-koncernen, personlig intervju, 2003-12-10

Larenhielm, Marita, H&M:s butikschef på Nova Lund, personlig intervju, 2003-12-08

Ljungberg, Magnus, ansvarig för H&M:s CSR-rapport, telefonintervju, 2003-12-07

8 Bilaga 1

Utdrag ur Svenska akademins ordbok, <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>, sökord: etik, sed, sedvänja och kultur. Vi har rödmarkerat vissa stycken föra att påvisa vårt resonemang.

ETIK

ETYMOLOGI: [jfr t. *ethik*, eng. *ethics*, fr. *étique*, av lat. *ethica* (*ethice*), gr., bruk, sed, sannol. besläktat med **SED**]

#lära(n) l. vetenskap(en) om sedligheten; etiskt system.

SED

ETYMOLOGI: [fsv. *siber*, *sedher*; jfr fd. *sith*, *seth*, d. *sæd*, nor. *sed*, fvn. *siðr*, got. *sidus*, fsax. *sidu*, holl. *zede*, fht. *situ*, m. (t. *sitte*, *f.*), feng. *sidu*; rotbesläktat med lat. *sodalis*, kamrat (jfr **SODALITET**), gr. □□ος, □□ος, bruk, sed (se **ETIK**), o. sanskr. *svadhā* egenart, *sed*, *bostad*.

1)

BETYDELSE: sätt att handla l. bete sig i ett visst fall, som blivit till en vana l. regel; äv. om vanemässig handling o. d.; äv. mer l. mindre liktydigt meddels bet.: vana, ngt vanligt, ngt som vanligen sker, dels bet.: (för en viss grupp av personer l. en viss person) karakteristiskt sätt att handla osv.; stundom (i sht i pl.) svårt att skilja från 2.

1.a.η)

BETYDELSE: i uttr. (göra ngt) för en seds skull l. för syn och sed skull, (göra ngt) för att det är brukligt att göra så l. för att det skall så vara l. för syns skull l. dyl.; vara av en sed, vara av traditionell natur (o. endast ha formell betydelse); jfr **SEDVANA 1 a**, **SEDVÄNJA 1 a**.
en sedz skol. **VDAkt. 1715**, nr 341.

1.a.ι)

BETYDELSE: om religiöst ceremoniellt l. **rituellt bruk**; förr äv.: **kulthandling**, religiös ceremoni, rit; äv. (numera ngt ålderdoml.) i sådana uttr. som *det är sed att* (osv.; jfr). *Kyrklig sed*.

2)

#en persons (l. ett kollektivs) **allmänna sätt att handla o. uppträda**, livsföring, levnadsvanor, levnadssätt, vanor; särsk. dels i fråga om handlande osv. i **moraliskt avseende**: vandel, moral o. d., dels i fråga om de yttre formerna för ngns uppträdande (se särsk. **f**; ofta med adjektivisk bestämning som anger arten av ngns sätt att handla osv.; utom i framställning med fackspråklig prägel samt i *e* numera nästan bl. i pl.; i sht i äldre ex. ofta svårt att skilja från **1**.

SEDVÄNJA

ETYMOLOGI: [fsv. *sipvänia, sipvania*; jfr *fd. sithwanie, fvn. siðvenja*; ssg med **SED**; *senare ssgsleden utgör en parallellbildning till VANA*]

1.a.β)

BETYDELSE: i sådana uttr. som *det är (ngras) sedvänja att (osv.)*, *det är sed l. är brukligt (bland ngra) att (osv.)*; (*så*)*som sedvänja är l. var, i enlighet med seden l. vad som är resp. var brukligt* (på en plats l. bland ngra).

1.b)

BETYDELSE: i uttr. göra ngt av sedvänja, vanemässigt göra ngt l. göra ngt av gammal vana; (jfr *a . (Svärjer)* någon af leetfärdigheet seedwanigo eller i dryckesmähl då böte (*osv.*). [SkrSjöhistsamf.](#) 9: 104 (1628).

KULTUR

ETYMOLOGI: [jfr t. *kultur*, eng. *culture*; av fr. *culture*, av lat. *cultura*, till *cultus*, odling (se **KULT**, **sbst.**²)]

7)

#förhållande(t) att vårda sig om sin andliga l. fysiska beskaffenhet (l. ngn viss andlig l. fysisk förmåga); bildning, förfining i sätt att tänka l. känna l. **vilja l. i att uppträda i förh. till andra l. i att behandla l. anordna ngt; äv.** (ofta svårt ntt skilja från

8)

#sammanfattning(en) av de förhållanden gm vilka människan l. ett visst folk l. en viss folkgrupp o. d. i sitt allmänna levnadssätt l. på ngt visst(livs)område höjer sig över djurstadiet (l. primitiva förhållanden); (andlig l. materiell) odling; gm dylika strävanden uppnått (högre) utvecklingsstadium; (på olika sätt karakteriserad) art l. typ av kultur (i här angivna bem.); utan närmare bestämning numera särsk. med tanke på den andliga odlingen (vetenskap, religion, konst, litteratur o. d.);

9 Bilaga 2

Intervjufrågor till butikscheferna

Namn?	Butiken:
Ålder?	- antal anställda
Familj?	- läge
Befattning?	- storlek
Bakgrund?	- medelålder
Tidigare anställning?	- personalomsättning
Utbildning?	- hur länge har den funnits?
Intresse?	

Vad går ditt jobb ut på?

Trivs du med ditt jobb?

Är det något du vill ändra på när det gäller ditt jobb?

Vad tycker du H&M står för?

Vad är det för värderingar som gäller i företaget?

Tycker du ändrat dina personliga värderingar sen du började jobba på H&M?

Har du någon internutbildning om er företagskultur och hur man förmedlar denna?

Hur skolas nyanställda in i kulturen?

introduktionskurs? lär man sig med tiden? mentor?

Vad vet du om CSR och Code of Conduct?

Har du nytta av denna information i ditt arbete?

Hur du ändrat dina personliga värderingar sen H&M började jobba med CSR?

Har du någon internutbildning om etisk handlande?

Har du fått några guidelinjer uppifrån hur du bör handla i vissa situationer?

Hamnar du i ditt arbete i moraliska dilemma där företagets värderingar inte räcker som stöd i ditt beslut? Skulle en företagspolicy i etik hjälpa då tror du? Hur skulle den i så fall se ut?

Tar du själv hänsyn till etiska aspekter i ditt arbete? På vilket sätt?

Funderar du mycket på etiska frågor?

Vad finns det för belöningsystem för de som jobbar i butik?

Hur ser dessa ut? Går dessa emot eller med de värderingar H&M står för?

10 Bilaga 3

Intervjufrågor till Magnus Ljungberg

Namn?

Ålder?

Familj?

Befattning?

Bakgrund?

tidigare anställning?

utbildning?

intresse?

Vad går ditt jobb ut på?

Trivs du med ditt jobb?

Är det något du vill ändra på när det gäller ditt jobb?

Varför började man jobba med CSR på H&M?

Vad var målet för arbetet då?

Vad är målet för arbetet nu?

Hur utarbetades Code of Conduct och CSR?

Utgick man från några speciella teorier? Iså fall vilka?

Varför har ni valt att jobba med CSR och Code of Conduct endast externt?

Hur kommunicerar man detta arbete inåt?

Vi har hört att det finns en internutbildning om CSR, hur går den utbildning till?

Varför har man denna utbildning?

Tror du CSR-arbetet har påverkat företagskulturen?

Har det påverkat resultaträkningen?

Finns det något samarbete med personalavdelningen när det gäller etiska frågor?

11 Bilaga 4

Intervjufrågor till Pär Darj

Namn?

Ålder?

Familj?

Befattning?

Bakgrund?

tidigare anställning?

utbildning?

Vad går ditt jobb ut på?

Trivs du med ditt jobb?

Är det något du vill ändra på när det gäller ditt jobb?

Vad tycker du H&M står för?

Vad är det för värderingar som gäller i företaget?

Hur jobbar ni aktivt med etik och kultur?

Har du någon internutbildning om er företagskultur och hur man förmedlar denna?

Hur skolas nyanställda in i kulturen? introduktionskurs? lär man sig med tiden?

Mentor?

Hur gör man för att "H&M-andan" ska leva vidare?

Är H&M ett etisk företag? varför eller varför inte?

Skulle en företagspolicy i etik behövas tror du?

Har ni någon internutbildning om etisk handlande?

Vad finns det för belöningsystem inom H&M?

Hur ser dessa ut? Går dessa emot eller med de värderingar H&M står för?

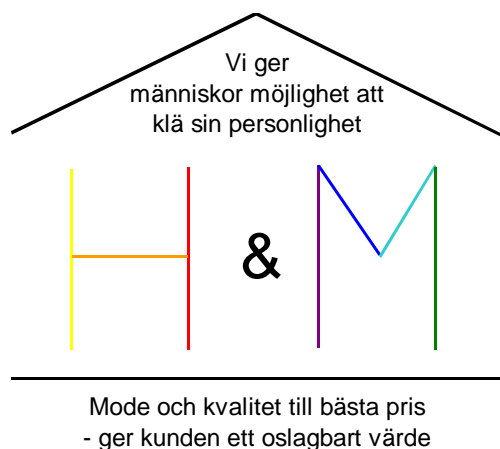
Tar du själv hänsyn till etiska aspekter i ditt arbete? På vilket sätt?

Funderar du mycket på etiska frågor privat? Tycker du ändrat dina personliga värderingar sen du började jobba på H&M?

Vad vet du om CSR och Code of Conduct? Har du nytta av denna information i ditt arbete? Hur du ändrat dina personliga värderingar sen H&M började jobba med CSR? Vi har hört att det finns en internutbildning om CSR, hur går utbildningen till? Varför har man denna utbildning?

Tror du CSR-arbetet har påverkat företagskulturen?

12 Bilaga 5



1. Högt tempo och ständiga förbättringar

- Vi vågar testa istället för att utreda.
- Vi satsar helhjärtat på det vi tror på.
- Alltid framåt, nuet bestämmer vad som är rätt.
- Vi tycker om att det hela tiden händer nya saker.
- Vi ställer upp och hjälper varandra för att hålla tempot uppe.

4. Vi tror på människan

- H&M ställer krav på oss alla, frihet under ansvar.
- Beröm och uppmuntran bygger människan.
- Din utveckling är ditt ansvar, H&M öppnar dörren.
- Internrekrytering prioriteras.
- Våga pröva, det är tillåtet att gör misstag.
- Våga vara dig själv.

2. Sunt förnuft

- Nöjd kund är viktigare än att alltid få rätt.
- Enkelhet och ödmjukhet, vi försöker aldrig att imponera.
- Vi tänker själva, använder fantasi och jordnära lösningar.

5. Raka rör

- Lös problem direkt.
- Vi går direkt till den vi behöver prata med, alltid öppna dörrar.
- Säg ifrån om något är fel, inget "snack" bakom ryggen.
- Ärlighet rakt igenom, alla ska kunna lita på oss.
- Vi står för det vi gör.

7. Teamwork

- vi är ett lag som arbetar mot gemensamma mål.
- Vi lyssnar, lär och hjälper varandra.
- Vi uppmuntrar varandra.
- Styrkan sitter i laget.

3. Egna initiativ

- Att alltid söka pröva möjligheter till försäljning.
- Vi provar nya idéer och testar gränser.
- Vi tar egna initiativ och ifrågasätter, så utvecklas både vi själva och H&M.

6. Vi är rädda om pengar

- För att kunna erbjuda bästa pris:
- är vi sparsamma, inga onödiga utgifter.
 - Söker alltid bättre alternativ.
 - Stora volymer, inga mellanhänder.

Vi är uppmärksamma med de små kostnaderna för att få råd med de stora satsningarna:

- lönsamhet ger handlingsfrihet, trygghet och fortsatt tillväxt.

Vi ger människor möjlighet att klä sin personlighet

Vårt breda sortiment gör det möjligt för kunden att uttrycka sin personlighet.

Varje dag finns det nya varor att upptäcka.

Det ska vara lätt och inspirerande för kunden att hitta själv.

Vår kund ska bli trevligt bemött i en god atmosfär.

Vår kund ska alltid göra en bra affär.

Vår kund har alltid rätt.

13 Sammanfattning

Titel: Skapande av det goda företaget - en fallstudie av Hennes & Mauritz etik och företagskultur

Seminariedatum: 2004-01-14

Ämne/Kurs: FEK 581 Kandidatseminarium, 10 poäng

Författare: Christina Olsson och Jenny Ahlberg

Handledare: Nikos Macheridis och Anna Stafsudd

Företag: Hennes & Mauritz

Fem nyckelord: etik, företagskultur, värderingar, implementering, det goda företaget

Syfte: Syftet med vår uppsats är att studera om företagskultur påverkar eller påverkas av etik i ett företag samt att, om det är så, ta reda på om ett företag kan skapa en etisk företagskultur och i så fall hur.

Metod: Vi har gjort en kvalitativ fallstudie genom att använda oss av personliga intervjuer med både informanter och respondenter. Vi har också studerat för området relevant teori och analyserat hur Hennes & Mauritz arbete överrensstämmer med denna.

Slutsatser: Etik och kultur är två sidor av samma mynt. Ett återkommande begrepp i både etik och företagskultur är gemensamma värderingar och vi anser att det goda företaget och god företagsetik kan beskrivas av de grundläggande värderingar som råder i företaget. H&M:s värderingar går att hänföra till filosofins teorier om etik. Vi har också funnit dem etiska eftersom det råder en sund harmoni emellan dem. På så sätt representerar H&M det goda företaget.

Title:	The creation of a healthy company – a case study of H&M's ethics and corporate culture
Authors:	Christina Olsson and Jenny Ahlberg
Advisors:	Nikos Macheridis and Anna Stafsudd
Course:	Bachelor thesis in business administration, 10 Swedish Credits (15ECT)
Company:	Hennes & Mauritz
Key Words:	Ethics, Corporate Culture, Values, Implementation, a healthy company

Purpose: The purpose of our essay is to study whether corporate culture affects or is affected by ethics within a company, and if that is the case, find out if a company can create an ethical corporate culture and how.

Methodology: We have conducted a qualitative case study through personal interviews both with company internals and externals. We also have taken a close look on relevant theories within the subject and analysed if H&M works according to those.

Theoretical perspectives: General ethical theories and Brytting's model of moral competence. We have used Smircich's two approaches on culture, the root metaphor and culture as a variable. Hofstede et al has helped us to categorise a culture into values, rituals, heroes and symbols. Alvesson's three approaches to cultural change.

Empirical foundation: The H&M house was created to foster and develop the H&M spirit and to create a greater consciousness about their actions. When the values were put into words the company ceased to view culture as a root metaphor and instead started to look upon it as a variable.

Conclusions: Ethics and culture can be seen as two sides of the same story. Values is a reoccurring concept of both ethics and culture and we believe that the healthy company and good company ethics is described through the values that exist within the company. H&M's values are applicable to the general theories of ethics. We have also concluded that the company has managed to create a sound harmony between them and therefore they are ethical.