



## CSR

– *ett medel för att bygga upp och återuppbygga ett förtroendekapital?*

Författare: Caroline Dahl & Josefin Nilzén

Handledare: Gösta Wijk

# Sammanfattning

**Titel:** CSR – ett medel för att bygga upp och återuppbygga ett förtroendekapital?

**Seminariedatum:** 3 juni 2009

**Ämne/kurs:** FEKK01, Examensarbete kandidatnivå, Företagsekonomi, 15 ECTS

**Författare:** Caroline Dahl och Josefin Nilzén

**Handledare:** Gösta Wijk

**Nyckelord:** CSR, ansvarsfullt ledarskap, förtroende, motivation och förtroendekris

**Syfte:** att undersöka huruvida en organisations filantropiska CSR-arbete kan motivera och bygga upp ett förtroendekapital hos medarbetarna, samt återuppbygga förtroendekapitalet efter en förtroendekris. Eftersom ämnet är relativt outforskat ämnar vi även att utveckla en modell som gör det lättare att förstå relationen mellan de faktorer som, enligt vår studie, spelar in.

**Research design:** En kvalitativ empirisk studie av explorativ karaktär i form av två semistrukturerade fokusgruppsintervjuer med medarbetare på fallföretaget Skandia.

**Vår referensram:** Teorier på områdena CSR, ansvarsfullt ledarskap, motivation och förtroende. Vi lyfter bland annat fram Carrolls CSR-pyramid, Corporate Social Performance, Carrolls tre etiska ansatser till ledningsstilar, Barrets Relationship of Human Needs to Personal Motivation samt begreppet förtroende som fenomen och vad som händer när förtroendet för en organisation går förlorat.

**Empiri:** Indelad i två avsnitt; först en empirisk bakgrund där vi redogör för Skandias CSR-arbete Idéer för Livet (IFL) samt Skandias skandalen och medias roll i denna. Därefter presenterar vi empirin, det vill säga fokusgruppsintervjuerna, och en analys av denna.

**Slutsats:** Vår studie visar att CSR, som har utvecklats till CSP, kan fungera som ett medel för att motivera och bygga upp ett förtroendekapital hos medarbetarna. För att illustrera detta har vi skapat en ny modell. Denna illustrerar även vad som sker med förtroendekapitalet när en skandal i företaget utlöser en förtroendekris. Resultatet är att ju högre medarbetarnas förtroendekapital är desto mindre skadlig effekt får förtroendekrisen för denna grupp av stakeholders.

# Abstract

**Title:** CSR – a means to build and rebuild an amount of trust?

**Seminar date:** June 3 2009

**Course:** FEKK01, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, 15 ECTS

**Authors:** Caroline Dahl and Josefin Nilzén

**Advisor (Tutor):** Gösta Wijk

**Keywords:** CSR, responsible leadership, trust, motivation and crisis of confidence

**Purpose:** To study whether an organization's philanthropic CSR work can motivate and build an amount of employees' trust, and rebuild the amount of trust after a crisis of confidence. Since the area of research is relatively unexplored we intend to develop a model which makes it easier to understand the relationship between the different factors that, according to our study, plays a part.

**Research design:** A qualitative empirical study of explorative character based on two semi-structured focus group interviews with employees from the case study company Skandia.

**Our framework:** Theories concerning CSR, responsible leadership, motivation and trust. Amongst these we put forward Carroll's CSR-pyramid, Corporate Social Performance, Carroll's three ethical approaches to management, Barret's Relationship of Human Needs to Personal Motivation as well as the term trust as a phenomena and what happens when the trust towards an organization is lost.

**Empirical foundation:** Consists of two parts; firstly, in the empirical background, we describe the CSR work of Skandia Idéer för Livet (IFL) and give an account of the Skandiaskandal and the role that mass media played during that. Secondly we present the empirical part, namely the focus group interviews, and the analysis of these.

**Conclusion:** Our study shows that CSR, which has transcended into CSP, can be used as a means to motivate and build an amount of employees' trust. To illustrate this and what happens with the amount of trust when a scandal has turned into a crisis of confidence we have created a model. The result is that the higher the amount of trust is the less damaging will a crisis of confidence.

## Förord

Dessa tio veckor som vi har arbetat med vår c-uppsats har varit oerhört spännande och givande. Inte minst har vi fått ny och värdefull kunskap inom området CSR, vilket vi tror kommer att gynna oss i framtiden då det är ett ämne som får allt större betydelse, inom såväl akademien som näringslivet. Dessutom har vi, tack vare medverkan från medarbetare på Skandia, fått lära oss hur fokusgruppsintervjuer går tillväga, vilket vi också finner oerhört lärorikt.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Gösta Wijk som har gett oss konstruktiv vägledning och värdefulla råd under arbetets gång. Vidare vill vi tacka vår kontaktperson Anja Skans på Skandia i Göteborg som gjorde det möjligt för oss att överhuvudtaget genomföra vår studie. Vi är oerhört tacksamma för att du tog dig tid och visade ett stort intresse för vårt arbete.

Vi vill även rikta ett stort tack till samtliga deltagare i våra fokusgruppsintervjuer. Tack för att ni tog er tid och hjälpte oss att samla in det material vi behövde för att kunna skriva denna uppsats och för ert otroligt varma bemötande.

Sist men inte minst vill vi tacka John och Christian för ert stora tålamod och stöd!

Lund den 8 juni 2009

*Josefin och Caroline*

# Innehållsförteckning

<b>1 INLEDNING</b>	<b>8</b>
<b>1.1 BAKGRUND</b>	<b>8</b>
1.1.1 BAKGRUND FALLFÖRETAG – SKANDIA	9
<b>1.2 PROBLEMDISKUSSION</b>	<b>10</b>
<b>1.3 PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>12</b>
<b>1.4 SYFTE</b>	<b>12</b>
<b>1.5 AVGRÄNSNING</b>	<b>13</b>
<b>1.6 MÅLGRUPP</b>	<b>13</b>
<b>1.7 DISPOSITION</b>	<b>13</b>
<b>2 RESEARCH DESIGN</b>	<b>15</b>
<b>2.1 VAL AV STUDIE</b>	<b>15</b>
<b>2.2 VAL AV METOD</b>	<b>15</b>
<b>2.3 DATAINSAMLING – SEKUNDÄRDATA</b>	<b>16</b>
<b>2.4 DATAINSAMLING – PRIMÄRDATA</b>	<b>16</b>
2.4.1 UTFORMNING AV INTERVJUGUIDE OCH GENOMFÖRANDE	17
2.4.2 URVAL	19
2.4.3 ETISKA ASPEKTER	20
2.4.4 RELIABILITET, VALIDITET OCH GENERALISERBARHET	21
<b>2.5 BEARBETNING AV MATERIALET</b>	<b>23</b>
<b>2.6 BEGRÄNSNINGAR MED FOKUSGRUPPSINTERVJUER</b>	<b>23</b>
<b>3 VÅR REFERENSRAM</b>	<b>25</b>
<b>3.1 CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY</b>	<b>25</b>
3.1.1 CARROLLS CSR-PYRAMID	25
3.1.2 CSR OCH ORGANISATORISKA STAKEHOLDERS	27
3.1.3 CSR OCH MEDARBETARNA	29
3.1.4 CORPORATE SOCIAL PERFORMANCE	30
<b>3.2 ANSVARSFULLT LEDARSKAP</b>	<b>31</b>
3.2.1 OMORALISK, AMORALISK OCH MORALISK LEDNINGSSSTIL	32
<b>3.3 MOTIVATION</b>	<b>33</b>
3.3.1 CSR OCH MOTIVATION	36
<b>3.4 FÖRTROENDE – ETT BEGREPP MED MÅNGA DEFINITIONER</b>	<b>37</b>
3.4.1 SKANDAL!	39
3.4.2 FRÅN SKANDAL TILL FÖRTROENDEKRIS	40
3.4.3 FÖRTROENDEKAPITAL	42
<b>4 EMPIRISKT UNDERLAG - BAKGRUND</b>	<b>44</b>

<b>4.1 IDÉER FÖR LIVET – BAKGRUND</b>	<b>44</b>
<b>4.2 IDÉER FÖR LIVET – IDAG</b>	<b>46</b>
<b>4.3 SKANDIASKANDALEN</b>	<b>47</b>
4.3.1 MEDIAS ROLL I SKANDIASKANDALEN	49
<b>5 EMPIRISKT UNDERLAG OCH ANALYS – FOKUSGRUPPSINTERVJUER</b>	<b>50</b>
<b>5.1 FOKUSGRUPPSINTERVJUERNA – ALLMÄNNA TANKAR OCH REFLEKTIONER</b>	<b>50</b>
<b>5.2 PRESENTATION OCH ANALYS AV EMPIRI – MOTIVATION</b>	<b>51</b>
5.2.1 EN VILJA ATT ENGAGERA SIG	52
<b>5.3 PRESENTATION OCH ANALYS AV EMPIRI – ANSVARSFULLT LEDARSKAP</b>	<b>54</b>
5.3.1 FÖRTROENDET FÖR LEDNINGEN SOM FÖRORSAKADE SKANDALEN	56
<b>5.4 PRESENTATION OCH ANALYS AV EMPIRI – FÖRTROENDE</b>	<b>58</b>
5.4.1 STANNA KVAR ELLER LÄMNA BOLAGET?	60
5.4.2 FÖRTROENDET FÖR BOLAGET FANNS KVAR	61
<b>6 RESULTAT OCH AVSLUTANDE DISKUSSION</b>	<b>62</b>
<b>6.1 SVAR PÅ FRÅGORNA</b>	<b>62</b>
<b>6.2 VÅR MODELL</b>	<b>63</b>
<b>6.3 AVSLUTANDE DISKUSSION</b>	<b>65</b>
6.3.1 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	66
<b>KÄLLFÖRTECKNING</b>	<b>68</b>
<b>BILAGA 1</b>	<b>73</b>
<b>BILAGA 2</b>	<b>75</b>
<b>BILAGA 3</b>	<b>77</b>

## Förteckning över figurer, modeller och bilagor

Figur 1: Carrolls CSR-pyramid (s 27)

Figur 2: En holistisk modell för företagsledning i en CSR-fokuserad miljö (s 29)

Figur 3: New Approach (s 31)

Figur 4: Relationship of Human Needs to Personal Motivation (s 34)

Figur 5: Händelseförloppet – från normalläge till moralisk förtroendekris (s 42)

Modell 1a: Sambandet mellan CSR och förtroendekapital ur ett medarbetarperspektiv (s 63)

Modell 1b: Sambandet mellan CSR och förtroendekapital ur ett medarbetarperspektiv – i samband med en förtroendekris (s 64)

Bilaga 1: Informationsbrev till deltagarna (s 73)

Bilaga 2: Intervjuguide (s 75)

Bilaga 3: Presentation av huvudförfattare (s 77)

# 1 Inledning

---

*I följande kapitel presenteras bakgrunden till det problemområde och fallföretag som uppsatsen behandlar. Vidare formuleras problemet och syftet som uppsatsen avser besvara respektive uppfylla, redogörs för de avgränsningar som gjorts, vilken målgrupp uppsatsen är skriven för samt hur uppsatsens disposition är uppbyggd.*

---

## 1.1 Bakgrund

Den 5 september 2002 bildades Förtroendekommissionen genom ett regeringsbeslut. Syftet med kommissionen är att granska förtroendskadliga företeelser inom det svenska näringslivet samt att lägga fram förslag på åtgärder som kan förbättra näringslivets förutsättningar att bygga upp sitt förtroende. Kommissionen klargör att förtroende är en viktig förutsättning för ett lands välbefinnande och tillväxt och är idag en samhällsfråga, snarare än enbart en angelägenhet för enskilda grupper eller institutioner. Exakta uppskattningar av dess värde saknas men brist på förtroende bedöms kunna leda till ökade transaktionskostnader som uppgår till tiotals procent av ett lands BNP. De senaste tio åren har förtroendet för näringslivet sjunkit och då främst för storföretagen, där en markant nedgång kan konstateras. Tillsammans med fackliga organisationer, politiska partier, Europaparlamentet och EU-kommissionen kom storföretagen i Sverige 2004 långt ner i graderingen av förtroende för institutioner. Högst upp på listan låg universiteten, sjukvården och polisen. (SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*)

I en internationell jämförelse av förtroendet för storföretag ligger Sverige bra till och i det så kallade *Transparency Internationals* korruptionsindex rankas Sverige som en av de nationer i världen som har minst korruption. Trots detta är Sverige inte det bästa föredömet och de senaste decennierna har det inom delar av det svenska näringslivet inträffat förtroendskadliga företeelser med stor uppmärksamhet i media. Dessa förtroendskadliga företeelser gäller främst högre befattningshavare i större börsnoterade bolag samt delar av den finansiella sektorn och de bakomliggande orsakerna har bland annat varit en undermålig bolagsstyrning eller brister i den personliga etiken. (SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*)



Förtroendekommissionen fastställer att välskötta företag är en viktig förutsättning för det marknadsekonomiska systemets förmåga att skapa tillväxt och välstånd. En god bolagsstyrning såväl som en god personlig etik hos beslutsfattare på företagets alla nivåer är sålunda centralt för att främja människors förtroende för näringslivet. Det är även av stor betydelse att företagsledarna aktivt medverkar i samhällsdebatten, inte minst vad beträffar förtroendefrågor, och ser till att företaget tar sitt sociala ansvar; *Corporate Social Responsibility* (CSR). De företag som inte respekterar medarbetarnas, kundernas och allmänhetens värderingar kommer att få svårt att rekrytera och behålla personal samt att sälja sina produkter. En central förutsättning för att allmänheten ska hysa förtroende för näringslivet är alltså att inte bara aktieägarna utan även andra *stakeholders*<sup>1</sup>, såsom medarbetare, kunder och samhället i stort, känner att bolagen sköts på ett korrekt och etiskt sätt. (SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*)

### 1.1.1 Bakgrund fallföretag – Skandia

Enligt opinionsmätningar har hela försäkringsbranschen, historiskt sett, haft ett stort förtroende i Sverige. I början av 2000-talet uppdagades emellertid vad vi idag kallar *Skandiaskandalen*, vilken resulterade i att Skandia, från att ha varit ett högst förtroendeingivande företag med gott renommé, blev en symbol för maktmissbruk, girighet och skandaler i svenskt näringsliv (Rossander, 2007). Skandalen som inbegrep orimligt höga ersättningar till företagsledningen, lägenhetsaffärer och invecklade internaffärer är en av de mest omskrivna och uppmärksammade förtroendekriser i svenskt näringsliv och resulterade i att förtroendet kraftigt sjönk för Sveriges äldsta börsbolag<sup>2</sup> (Palm et al., 2005). *Svenskt Kvalitetsindex*<sup>3</sup> (SKI) visar att Skandias kundbetyg rasade till bottenivåer mellan 2003 och 2004. I december 2003 var endast en tredjedel av kunderna nöjda med Skandia, i jämförelse med året innan skandalerna uppdagades, då kundförtroendet var uppemot 80 procent (DN, *Tufft för Skandia att ta tillbaka förlorad mark*).

Skandalen och dess konsekvenser innebar lidande för många parter, inte minst för Skandias medarbetare<sup>4</sup>. Gert Engman, utsedd till vice VD och Nordenchef i augusti 2004 med uppdrag

---

<sup>1</sup> Vi använder begreppen ”stakeholders” och ”intressenter” likvärdigt.

<sup>2</sup> Skandia grundades 1855 i Stockholm och störst på den svenska livförsäkringsmarknaden. Idag är bolaget en av världens ledande leverantörer av lösningar för långsiktigt sparande och ekonomisk trygghet och har cirka 5800 medarbetare världen över.

<sup>3</sup> SKI är ett analysystem där information om kundernas förväntningar, upplevd kvalitet och värderingar av varor och tjänster samlas in och analyseras (www.kvalitetsindex.se, 2009-05-26, 20.00).

<sup>4</sup> Vi använder begreppen ”medarbetare” och ”anställda” likvärdigt.

att återta förlorade marknadsandelar efter skandaltiden (E24, *Engman lämnar Skandia*), uttalade sig efter skandalen: ”Det är väl inte så att kunderna kastat ägg och ruttna tomater, men bara en hårsman därifrån”. Engman förklarade vidare att tiden efter skandalen, psykiskt sett, var oerhört påfrestande för Skandias medarbetare och de tvingades vänja sig vid att bli ifrågasatta, inte bara på arbetsplatsen utan även på fritiden. (DN, *Skandias rykte ska återupprättas*)

En betydande del av detta ifrågasättande berodde på mediernas skrivelser om skandalen. I dagspress fanns det dagligen rubriker såsom: ”Omoral och girighet”, ”Ansiktslösa kapitalisters (o)ansvar” och ”Världens bonusrea” (Rossander, 2007:35). De negativa skrivelserna nådde även så småningom Skandias CSR-projekt *Idéer för Livet*, fortsättningsvis benämnt IFL, vilket medförde att Skandia valde att tona ner projektet utåt sett för att inte bli kritiserade för dubbelmoral av allmänheten. IFL är en filantropisk form av CSR-arbete<sup>5</sup> som varit en integrerad del av Skandias verksamhet sedan 1987, där medarbetarna har möjlighet att aktivt engagera sig i samhällsprojekt två timmar per månad på betald arbetstid. Dessa medarbetare kallas IFL-ambassadörer (Göthberg, 2007).

## **1.2 Problemdiskussion**

Forskningen på området CSR är inte på något sätt ny. Nationalekonomen och nobelpristagaren Milton Friedman skrev 1970 i en artikel i New York Times att ”the business of business is business” och menade att företags sociala ansvar uteslutande handlar om att maximera vinsten för aktieägarna. Sedan 70-talet har utvecklingen emellertid gått mot att ett socialt ansvarstagande blivit allt viktigare och i synnerhet sedan åren runt millenniumskiftet har CSR blivit ett alltmer omdiskuterat ämne och en allt viktigare fråga för företagsledning. Idag är frågan inte *om* företag ska arbeta med CSR utan *vilket sätt* de ska göra det. (Borglund et al., 2009)

På 1980-talet, utvecklades nya eller omdefinierade definitioner av CSR, vilka gav upphov till alternativa eller kompletterande koncept och tema såsom *Corporate Social Responsiveness*, *Corporate Social Performance* (CSP) och *Stakeholder Theory*. I denna uppsats är CSP av särskilt intresse, vilken kan betraktas som en mer omfattande teori eftersom den inbegriper

---

<sup>5</sup> Se Carrolls (1991) CSR-pyramid under avsnitt 3.1.1.

begreppet CSR. CSP framhäver hur väl ett företag verkligen uppfyller det sociala ansvarstagandet, som det utger sig för att göra, och är med andra ord ett mått på faktiska CSR-aktiviteter. Forskningen på CSR-området har utvecklats mycket snabbt de senaste decennierna och företag har kommit att bli allt mer medvetna om socialt ansvarstagande. De senaste 20 åren, men i synnerhet på 2000-talet, har CSR blivit ett globalt fenomen och dess tillväxt har varit mest påtaglig i Europa. Enligt en rapport gjord av OECD år 2001, har volontärarbete (*voluntary initiatives*), alltså den filantropiska formen av CSR, blivit en stor trend i internationella företag de senaste åren. (Crane et al., 2007)

CSR är ett begrepp som intimt sammanhänger med förtroende och förtroendekapital. Misstroende för svenskt näringsliv och ökade krav från företagets olika stakeholders att ta sitt sociala ansvar har lett till att alltfler företag väljer att jobba med CSR och begreppet är idag erkänt i den akademiska litteraturen (SOU:2004:47, *Näringslivet och förtroendet*). Förtroende är ett begrepp med många olika definitioner, vilket troligen beror på att individer har mycket olika syn och förväntningar på vad förtroende innebär. Forskningen om förtroende förekommer inom många olika discipliner, kanske främst inom statsvetenskap, sociologi och mediekommunikation, men på det företagsekonomiska kunskapsområdet, vilket är av intresse för oss, finner vi forskningen ofullständig. Vi har heller inte kunnat finna en definition av begreppet förtroendekapital. Vår egen tolkning av begreppet är att det utgörs av det ackumulerade förtroendet hos en stakeholder eller målgrupp och det är följaktligen så vi hanterar begreppet i denna uppsats.

Forskningen om CSR är alltså inte ny. Trots detta är det förvånansvärt lite empirisk forskning som anlägger ett medarbetarperspektiv och studerar vad som egentligen sker i organisationer som bekänner sitt sociala ansvar och som utarbetar strategier för att implementera detta ansvar (Frostenson, 2007). Göthberg (2007) är ett exempel som under flera års tid studerade Skandias CSR-arbete IFL med fokus på varför projektet har överlevt i bolaget samt vilken inställning medarbetarna har haft till det. Ett annat exempel är Pelozo et al. (2009) som har studerat varför medarbetare väljer att engagera sig i volontärarbete, det vill säga vad de finner för motivation till att göra det. För övrigt är dock medarbetarperspektivet ovanligt inom CSR-forskningen, i synnerhet beträffande relationen mellan CSR och medarbetarnas förtroende för organisationen, och konsekvenser av ett CSR-arbete på individnivå i företag har hittills knappt observerats. Till största del har forskningen av CSR påträffats på andra, högre, nivåer, såsom

den samhälleliga makronivån och den organisatoriska mesonivån.<sup>6</sup> (Borglund, 2006 och Brytting et al., 2004 i Frostenson, 2007) Även forskningen kring skandaler och förtroendekriser är relativt blygsam. Johansson (2004) är ett exempel. År 2004 skrev han en doktorsavhandling i ämnet, denna belyser emellertid den offentliga förvaltning och inte det privata näringslivet.

Eftersom vi finner att det förekommer ett forskningsgap vad beträffar relationen mellan CSR och förtroendekapital ur ett medarbetarperspektiv anser vi att vi kan bidra med ny kunskap på det företagsekonomiska forskningsområdet. Då vi anser att det inte finns en lämplig modell som illustrerar hur medarbetarnas förtroendekapital påverkas av en förtroendekris ämnar vi göra ett försök att fylla forskningsgapet med en ny modell.

### **1.3 Problemformulering**

För att kunna uppfylla syftet med denna uppsats har vi valt att dela upp vår problemformulering i tre frågeställningar som vi ämnar besvara i denna uppsats:

- Hur påverkas motivationen hos de medarbetare på Skandia som är aktivt engagerade i Idéer för Livet?
- Hur påverkades medarbetarnas förtroende för Skandia i samband med Skandias skandalen?
- Vilken betydelse hade IFL för Skandias medarbetare under och efter skandalen?

### **1.4 Syfte**

Syftet med denna kandidatuppsats är att undersöka huruvida en organisations filantropiska CSR-arbete kan motivera och bygga upp ett förtroendekapital hos medarbetarna, samt återuppbygga förtroendekapitalet efter en förtroendekris. Eftersom ämnet är relativt outforskat ämnar vi även att utveckla en modell som gör det lättare att förstå relationen mellan de faktorer som, enligt vår studie, spelar in.

---

<sup>6</sup> En makronivå innebär en övergripande nivå och omfattar därav större enheter, som till exempel Sverige befolkning. På mesonivå studerar man ofta en grupp, ett företag eller en institution. På mikronivå finner vi små enheter såsom individen ([www.abm.uu.se/publikationer/2/2005/251.pdf](http://www.abm.uu.se/publikationer/2/2005/251.pdf), 2009-05-27, 21.10).

## **1.5 Avgränsning**

CSR handlar om att företag inte bara tar sitt ansvar gentemot aktieägarna utan även gentemot andra intressenter såsom kunder, medarbetare, leverantörer och samhället i stort. I denna uppsats har vi valt att anlägga ett medarbetarperspektiv, vilket alltså innebär att vi avgränsar uppsatsen till stakeholdergruppen anställda. Vi väljer även att göra en geografisk avgränsning. Skandia finns över hela världen men i denna uppsats avgränsar vi oss till Skandia Sverige eftersom det är i Skandia Sverige som skandalen har inträffat. Avslutningsvis har vi valt att avgränsa oss till Skandia Sveriges filantropiska CSR-projekt IFL, i vilket medarbetarna har möjlighet att aktivt arbeta med samhällsprojekt. Vi har valt att bortse från andra former av CSR då vi vill belysa hur medarbetarna påverkas av att *aktivt* vara engagerade i CSR-arbetet.

## **1.6 Målgrupp**

Målgruppen för denna uppsats är främst näringslivets företagsledare som idag inte arbetar med CSR, eller som arbetar med CSR men inte på det sätt som Skandia gör. Detta eftersom vi ämnar påvisa effekterna av ett sådant arbete för organisationens medarbetare, vilket torde vara av intresse för dagens ledare, och eftersom vi betraktar Skandia som ett föredöme inom filantropiskt CSR-arbete. Givetvis riktar vi oss även till studenter och övriga som har ett intresse för CSR-frågor. Vi utgår från att läsaren har grundläggande kunskaper om CSR utifrån ett företagsekonomiskt perspektiv.

## **1.7 Disposition**

För att ge en tydlig bild över uppsatsens uppbyggnad har vi utformat en figur över dispositionen, vilken presenteras på nästa sida.



## 2 Research Design

---

*I följande kapitel redogörs för vilken typ av studie vi har valt att göra samt hur arbetsprocessen har fortlöpt. I kapitlet diskuteras även de begränsningar med metoden som berörs i litteraturen, samt hur och på vilket sätt vi upplevde dessa.*

---

### 2.1 Val av studie

Baserad på Wijks (2007) PM om olika typer av forskningsstudier har vi valt att göra en empirisk studie av utvecklande karaktär, vilket innebär att vi anlägger en explorativ ansats där området vi undersöker är okänt och på vilket det idag finns relativt lite empiriskt material. Denna typ av studie ansåg vi vara den mest passande eftersom vi ämnar utveckla en ny modell då vi anser att det i dagsläget inte finns någon passande sådan för vårt problemområde. Resultatet av vår studie, som presenteras i form av en modell, hoppas vi kommer att ge ökade kunskaper om företagsekonomiska fenomen. Då vi i denna studie utgår från teorier som finns på forskningsområdena CSR, ansvarsfullt ledarskap, motivation och förtroende, men även ämnar bidra med ny teori anser vi att vår ansats är abduktiv, det vill säga en hybrid av induktiv och deduktiv ansats<sup>7</sup> (Alvesson et al., 1994)

### 2.2 Val av metod

Vi har valt att göra en fallstudie med en kvalitativ ansats vilken baseras på två semistrukturerade fokusgruppsintervjuer. Att tillämpa en fallstudie med kvalitativ ansats ansåg vi lämpligt eftersom vi ville förstå ett fenomen på djupet och i sitt sammanhang. Vår första tanke var att använda en kvantitativ metod i form av en enkätundersökning. Vi insåg emellertid att denna metod skulle göra det svårt för oss att få ett tillräckligt djup och en förståelse för att kunna besvara vår problemformulering. Vid en enkätundersökning är det inte möjligt att ställa uppföljningsfrågor för att få respondenten att fördjupa sina svar i tillräcklig

---

<sup>7</sup> Deduktiv ansats innebär att forskaren strävar efter att bevisa och förklara ett antal teorier med hjälp av data från en empirisk undersökning. Induktiv ansats innebär att forskarens målsättning är att skapa frågeställningar som baseras på data från undersökningen och att sedermera skapa ny teori. (Alvesson et al., 1994)

omfattning (Bryman et al. 2005) och det är fördjupning, snarare än utbredning, som vi är intresserade av.

### **2.3 Datainsamling – sekundärdata**

För att kunna skriva denna uppsats valde vi att samla in sekundärdata i form av litteratur, vetenskapliga artiklar, rapporter, utredningar samt artiklar i dagspress. Bibliotekskatalogen Libris, Artikelsök<sup>8</sup> och ELIN<sup>9</sup> användes i stor utsträckning.

Under arbetsprocessen har vi haft en källkritisk utgångspunkt och kritiskt granskat dels innehåll i de källor som vi har använt, men framförallt vilka författare som har skrivit texterna. För att få ett uppdaterat samhällsperspektiv, vilket vi anser vara av stor vikt för vårt ämnesval, har vi använt oss av artiklar i dagspress. De artiklar vi valt att använda är dock till största del publicerade i stora och renommerade dagstidningar såsom Dagens Nyheter, Svenska Dagbladet och Dagens Industri. I Bilaga 3 presenteras de huvudförfattare som skrivit den litteratur, de artiklar och rapporter som vi använder som källor. Även huvudförfattarna till andrahandskällor presenteras där.

### **2.4 Datainsamling – primärdata**

För att samla in primärdata till vår uppsats valde vi att göra fokusgruppsintervjuer. Detta eftersom det är en kvalitativ forskningsteknik som lämpar sig bäst då intresse finns för hur deltagarna i en viss grupp tänker tillsammans och resonerar kring ett specifikt fenomen, en föreställning eller attityder, snarare än för vad enskilda individer tycker. En fokusgruppsintervju kan liknas vid ett gruppsamtal med fler deltagare än två, i motsats till ett så kallat *dyadiskt* samtal mellan två personer. (Wibeck, 2000) Fördelen med fokusgruppsintervjuer är att det uppstår en gruppdynamik som kan göra att deltagarna definierar problem i en organisation på ett helt nytt sätt och sedermera skapar kreativa idéer tillsammans för att lösa dessa problem. Metoden möjliggör för forskaren att bilda sig en

---

<sup>8</sup> Artikelsök är den Sveriges största artikeldatabas med referenser till artiklar ur svenska tidningar och tidskrifter.

<sup>9</sup> ELIN (Electronic Library Information Navigator) ger en samlad ingång till Lunds Universitets Biblioteks elektroniska resurser.



uppfattning om *varför* människor tycker som de gör och i fokusgruppen ligger fokus alltså inte bara på *vad* människor säger utan även *hur* de säger det. Genom att lämna en del av kontrollen till deltagarna i fokusgruppen blir det möjligt för de frågor som är av betydelse för deltagarna att komma upp till ytan. Individerna får även möjlighet att föra en argumentation mot varandra och ifrågasätta varandras åsikter. Denna argumentation leder till att vi som forskare kan få mer verklighetstroga beskrivningar av vad människor tycker och tänker då de blir tvingade att reflektera över sina uppfattningar och eventuellt även ändra dessa. (Bryman et al., 2005)

Wibeck (2000) menar att det finns två huvudsakliga former av fokusgruppsintervjuer; strukturerade och ostrukturerade. Ju mer interaktionen i gruppen styrs desto mer strukturerad kan intervjun anses vara. Det finns också möjlighet att göra en semistrukturerad fokusgruppsintervju vilket innebär att gruppmedlemmarna fritt får diskutera med varandra och tillåts introducera nya ämnen men där moderatorn har beredskap att gå in och styra upp diskussionen (Wibeck, 2000). Vi valde den semistrukturerade formen av fokusgruppsintervju eftersom vi ansåg att en strukturerad intervju skulle styra deltagarna alldeles för hårt, vilket kan hämma diskussionen. En helt ostrukturerad intervju å andra sidan är relativt oorganiserad och på så vis svår att analysera. Vidare kan det hända att vissa ämnesaspekter, som är relevanta för studien, inte lyfts fram vid ostrukturerade intervjuer vilket leder till att det material som önskas inte framkommer. (Wibeck, 2000)

#### **2.4.1 Utformning av intervjuguide och genomförande**

Wibeck (2000) rekommenderar att en intervjuguide utformas innan en semistrukturerad fokusgruppsintervju äger rum, vilket vi valde att göra (se Bilaga 2). Denna intervjuguide, som utgick ifrån vår problemformulering, var ämnad att ge deltagarna relativt fria tyglar under diskussionen. Samtidigt gav den oss en möjlighet att styra inriktningen om den skulle spåra ur eller dö ut. För att genomföra intervjun på bästa sätt intog en av oss rollen som moderator, eller gruppleddare, vilken hade till uppgift att sköta intervjun utan att vara alltför styrande. Enligt Wibeck (2000) bör moderatorn ha kunskap om det aktuella ämnet och organisationen men i övrigt ska denne i möjligaste mån förbli neutral. För att vidare kunna observera deltagarnas samspel i form av kroppsspråk och gruppdynamik och dokumentera såväl verbal som icke-verbal kommunikation intog den andre av oss rollen som observatör. Fokusgruppsintervjuer fungerar bäst om de spelas in och därefter transkriberas. Att enbart förlita sig på anteckningar är inte att rekommendera eftersom risken då finns att språkliga

nyanser går förlorade. En fokusgruppsintervju skiljer sig även från en individuell intervju där det är möjligt att be respondenten att göra ett uppehåll för att göra en anteckning, vilket kan vara mycket störande i en fokusgruppsintervju. (Bryman et al., 2005) Med detta i åtanke valde vi att använda en diktafon för att spela in diskussionerna och sedan i grova drag transkribera dessa. Vi var medvetna om att det fanns en risk att diktafonen skulle hämma deltagarna i fokusgruppen och få dem att känna sig obekväma. Vi ansåg dock att fördelarna med ljudupptagning övervägde nackdelarna. Därutöver underrättade vi samtliga deltagare om ljudupptagningen i god tid innan fokusgruppsintervjuerna samt såg till att få deras godkännande.

En fokusgruppsintervju innebär att betoningen ligger på ett visst tema som gruppen fördjupar sig i, i vårt fall Skandias filantropiska CSR-arbete IFL med fokus på hur det påverkar medarbetarnas motivation samt hur deras förtroende påverkades i samband med Skandias kandalen. För att ha struktur på våra fokusgruppsintervjuer använde vi en temainriktad dagordning, baserad på vår intervjuguide, med en viss tid ägnad åt varje tema. Vi började med en introduktion på cirka fem minuter där vi gick igenom utformning och mål med fokusgruppen samt diverse ordningsregler. Därefter lät vi deltagarna presentera sig själva. Under introduktionen bjöd vi även deltagarna på fika för att skapa en avslappnad atmosfär, vilket Wibeck (2000) menar är en förutsättning för en bra diskussion. Vidare gick vi in på våra diskussionsteman som diskuterades i tio till femton minuter vardera. Deltagarna gavs stor frihet att diskutera vad de upplevde som viktigt och intressant, men varje tema innehöll ett par underfrågor som moderatorn ställde vid behov. Efter diskussionen hade vi en avslutande reflektion på fem-tio minuter där deltagarna fick möjlighet att göra tillägg som de ansåg viktiga och som inte lyfts fram under diskussionen. Detta följdes av en kort sammanfattning då vi även tackade för allas medverkan. Fokusgruppsintervjuers längd kan variera och vi meddelade deltagarna att avsätta 60-90 minuter till respektive intervju. Då deltagarna i våra fokusgruppsintervjuer var relativt få, fyra respektive tre, ansåg vi, efter 60 minuter per grupp, att vi uppnått vad Bryman et al. (2005) kallar *teoretisk mättnad*, vilket innebär att det önskade materialet har samlats in.

Wibeck (2000) poängterar att det finns miljömässiga faktorer som spelar in vid en fokusgruppsintervju och att den fysiska omgivningen är av betydelse för hur diskussionen fortlöper. Hon framhäver att det finns forskning som visar att interaktionen i fokusgruppen blir mer intensiv i små rum än i stora. Våra intervjuer ägde rum i två olika sammanträdesrum

och dessa var förhållandevis små, vilket alltså är en fördel enligt Wibeck (2000). Vidare bör moderatorn inte sitta placerad på kortsidan av ett bord för att deltagarna inte ska betrakta denne som en ordförande, vilket vi tog i beaktande. Wibeck (2000) menar även att observatören bör sitta avskilt från deltagarna för att de inte ska hämmas av dennes närvaro, vilket vi också tog hänsyn till.

## 2.4.2 Urval

Beträffande fokusgruppens storlek finns det olika teorier om hur stor en fokusgrupp bör vara, det finns emellertid mycket som talar för att den inte ska vara för stor. I en mindre grupp finns det ett större utrymme för alla individer att uttrycka sig, medan det i en större grupp är betydligt lättare att förbli anonym. Wibeck (2000) menar att fyra till sex deltagare är ett lämpligt antal i en fokusgruppsintervju vilket vi tog i beaktande inför våra två intervjuer.

I Wibeck (2000) nämns fem metoder för att rekrytera deltagare till en fokusgruppsintervju: existerande listor, slumpmässigt urval, kontaktpersoner, uppsnappning samt öppen ansökan.<sup>10</sup> Deltagarna i våra fokusgruppsintervjuer rekryterades genom kontaktpersonsmetoden då vi ansåg att det skulle vara den enklaste och snabbaste metoden. Vår kontaktperson på Skandia hjälpte oss att välja ut nio deltagare, vilket är inom ramen för Wibecks (2000) rekommendationer. I vårt urval fanns två viktiga kriterier att ta hänsyn till. För det första ville vi att deltagarna var anställda på Skandia under skandalen. Ett annat kriterium var att de var aktiva inom IFL såväl under som efter skandalen.

Enligt Bryman et al. (2005) krävs det i en fokusgruppsintervju många olika medlemmar från en organisation vad beträffar ålder, kön, yrke, utbildning, position och antal år i organisationen, vilket vi hade i åtanke inför intervjuerna. Medelåldern bland deltagarna låg på 49 år. Att medelåldern var relativt hög berodde troligen på vårt krav att de skulle ha varit anställda på Skandia under skandalen. Fokusgrupp 1 bestod av tre kvinnor och en man som samtliga varit anställda på Skandia mellan 10 och 20 år och på olika sätt är aktiva inom IFL. Fokusgrupp 2 bestod av två kvinnor och en man (två av deltagarna hade dessvärre fått förhinder vilket vi återkommer till i avsnitt 2.5) som varit anställda på Skandia mellan 15 och

---

<sup>10</sup>Existerande listor innebär att man försöker få tag på en lista över potentiella deltagare (t.ex. en medlemslista). Slumpmässigt urval innebär att man söker personer med några utvalda egenskaper eller gemensamma intressen. Kontaktpersoner innebär att man finner en person som hjälper en rekrytera deltagare. Uppsnappning innebär att deltagare rekryteras på den plats där fokusgruppsintervjun kommer att äga rum. Öppen ansökan innebär att man annonserar efter dem, i till exempel dagspress eller på en anslagstavla.

39 år och engagerade i IFL. Av våra sju deltagare var fem kvinnor och två män vilket alltså innebär att kvinnorna var överrepresenterade i våra fokusgruppsintervjuer. Emellertid måste poängteras att av de 316 aktiva IFL-ambassadörer som finns i Sverige är 197 av dem kvinnor, vilket motsvarar 62 %.<sup>11</sup> Det är således fler kvinnor än män som är aktiva inom IFL idag. Vad beträffar deltagarnas utbildningsnivå hade tre av dem en universitetsutbildning och övriga fyra en gymnasieutbildning. Angående yrke och position i företaget var det en tämligen stor variation; från kundtjänstmedarbetare och försäkringsrådgivare till projektledare och avdelningschefer.

Bryman et al. (2005) framhåller att antalet grupper som fordras när metoden fokusgruppsintervju används kan variera men att det vanliga antalet är 12-15 grupper för att uppnå teoretisk mättnad. Risken kan nämligen finnas att reaktionerna är specifika för just den grupp som intervjuas. När det gäller avvägningen gällande antal fokusgrupper spelar emellertid tids- och resurstillgång in. Morgan (1998b) menar i Wibeck (2000) att det finns mindre och större fokusgruppsprojekt och att ett mindre projekt innefattar mellan två och fyra grupper, vilket alltså vårt projekt gjorde.

### **2.4.3 Etiska aspekter**

Wibeck (2000) menar att forskaren, beträffande all typ av forskning, bör ställa sig frågan huruvida den metod som används är etiskt riktig. Hon menar vidare att fokusgruppsintervjuer, till skillnad från vanliga intervjuer, kan betraktas som mer etiskt tilltalande då de är mindre styrda och människor får komma till tals på sina egna villkor. Deltagarna har även möjlighet att avstå från att göra uttalanden om gruppen glider in på vad de betraktar vara känsliga områden. (Wibeck, 2000) Då vårt uppsatsämne kan uppfattas som känsligt för Skandias medarbetare ansåg vi att fokusgruppsintervjuer var en lämplig metod i vår undersökning. Vi är medvetna om att det inte enbart är fördelaktigt att deltagarna har möjlighet att avstå från att göra uttalanden eftersom risken då finns att vi inte får de data vi behöver för att kunna besvara vår problemformulering. Då vi överlag upplevde deltagarna som mycket öppna och rättframma var detta emellertid inte ett problem för vår studie.

---

<sup>11</sup> Uppgift från vår kontaktperson Anja Skans på Skandia.

Vetenskapsrådet<sup>12</sup> menar att förhandsinformation bör skickas ut till undersökningsdeltagarna vid intervjuer (Vetenskapsrådet, *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*). Med detta i åtanke skickade vi ut ett informationsbrev (se Bilaga 1) till samtliga deltagare två dagar innan intervjuerna skulle äga rum med information om studiens syfte, hur vi hade tänkt genomföra intervjun och vilka teman som skulle beröras. Dessutom gav vi information om att studien följde Vetenskapsrådets etiska krav<sup>13</sup> för att försäkra deltagarna om att vi inte på något sätt skulle missbruka det insamlade materialet. Vi har också varit noga med att aidentifiera deltagarna i uppsatsen och att inte lämna ut alltför mycket information om varje enskild deltagare, så att det inte ska vara möjligt att identifiera dem. Vidare såg vi till att skydda uppgifter som skulle kunna röja deltagarnas identiteter genom att förvara ljudupptagningen och intervjuanteckningarna på en säker plats. För att deltagarnas identiteter inte skulle avslöjas valde vi även att inte återge transkriberingen i detalj i uppsatsen. De citat som presenteras i uppsatsen har vi noggrant valt ut med avsikt att avspegla och representera deltagarnas åsikter och uppfattningar på bästa sätt. Vidare har vi tagit bort ord som skulle kunna avslöja deltagarnas anonymitet. Vi vill dock påpeka att citatens andemening, trots detta, är bevarad.

#### **2.4.4 Reliabilitet, validitet och generaliserbarhet**

Med reliabilitet menas att olika forskare, oberoende av varandra, ska uppnå samma resultat när de studerar ett material och att samma forskare ska komma fram till samma resultat vid olika tidpunkter (Silverman, 1993 i Wibeck, 2000). I Wibeck (2000) berörs olika sätt att öka reliabiliteten vid fokusgruppsstudier. Ett sätt är att låta ett flertal olika forskare, oberoende av varandra, göra översiktsanalyser som sedermera jämförs och diskuteras. Ett annat sätt är att låta samma moderator leda samtliga fokusgrupper som ingår i studien. På grund av omfattningen av denna studie ansåg vi inte att det var aktuellt med översiktsanalyser. Emellertid lät vi samma moderator leda de båda fokusgrupper för att öka reliabiliteten.

---

<sup>12</sup> Vetenskapsrådet är en statlig myndighet som stödjer grundläggande forskning av högsta vetenskapliga kvalitet inom samtliga vetenskapsområden ([www.vr.se](http://www.vr.se), 2009-05-27, 20.00).

<sup>13</sup> Vetenskapsrådets etiska krav består av fyra huvudkrav: *informationskravet* (forskaren ska informera de som berörs av forskningen om den aktuella forskningsuppgiftens syfte), *samtyckeskravet* (deltagare i en undersökning har rätt att själva bestämma över sin medverkan), *konfidentialitetskravet* (uppgifter om deltagarna i en undersökning ska ges största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem) samt *nyttjandekravet* (uppgifter som insamlats om enskilda individer får endast användas för forskningens ändamål).

Validitet innebär att det som avses studeras verkligen också studeras och att saker kallas för deras rätta namn. Validitet har således med tolkningen av det som observerats att göra (Wibeck 2000). Det finns en risk i fokusgruppsintervjuer att deltagarna, på grund av grupstryck eller andra upplevda hot, inte vill säga vad de egentligen tänker eller att de överdriver för att övertyga de andra deltagarna om en särskild åsikt eller vill göra intryck (Krueger, 1998c i Wibeck, 2000). Ibland förekommer det att deltagare utelämnar information som betraktas som icke-socialt accepterad eller avstår från att yttra sig om känsliga ämnen i rädsla för att generera en annan deltagare (Albrecht et al., 1993 i Wibeck, 2000). Ett sådant beteende kan emellertid betraktas som resultat i sig eftersom tanken med en fokusgruppsintervju inte bara är att studera *vad* som sägs utan även *hur* det sägs. (Wibeck, 2000)

När vi utförde intervjuerna var vi, som tidigare nämnt, intresserade av hur deltagarna integrerade med varandra, vilket innebär att vi inte ser ovan nämnda risk som ett hot mot studiens resultat. För övrigt upplevde vi att atmosfären i båda fokusgrupperna var avslappnad och öppen och att alla deltagare kom till tals och uttryckte sina tankar och funderingar under intervjuens gång. Vi anser således att vårt insamlade material är pålitligt. Albrecht et al. (1993) menar i Wibeck (2000) vidare att ett hot mot validiteten kan vara att fokusgruppsintervjun äger rum på en plats som är främmande för deltagarna. Det finns nämligen en risk att de känner sig ovana vid och ”skygga” i den främmande miljön och inte vågar tala fritt. Detta var emellertid ingen risk i vår studie då fokusgruppsintervjuerna ägde rum på medarbetarnas egen arbetsplats.

Generaliserbarhet innebär att resultatet kan generaliseras till andra studier. Syftet med en fokusgruppsstudie är inte att dra generella, statistiskt baserade slutsatser om hela grupper/populationer, vilket följaktligen inte heller var vår målsättning. Om så hade varit fallet skulle andra datainsamlingsmetoder, som kan bearbetas statistiskt, såsom en enkätundersökning, varit ett bättre val. Beträffande fokusgrupper menar Wibeck (2000) att det snarare är berättigat att tala om *lösa generaliseringar*, vilka kan kopplas samman med särskilda kategorier av människor. På så vis har forskaren möjlighet att urskilja tendenser som gör sig gällande för en viss grupp, i vårt fall de medarbetare på Skandia som är aktiva IFL-ambassadörer och varit anställda under skandaltiden.

## **2.5 Bearbetning av materialet**

Efter respektive fokusgruppsintervju valde vi att göra vad Wibeck (2000) kallar *debriefing*. Detta innebär att vi författare, direkt efter respektive intervju, berättade för varandra om våra spontana intryck av diskussionerna och vad vi upplevde som de viktigaste frågeställningarna och argumenten. Dessa samtal, som vardera varade ca 30 minuter, valde vi att spela in, precis som fokusgruppsintervjuerna, och använda som komplement i analysen.

Efter debriefingen började vi bearbeta vårt insamlade material. Krueger (1994 i Wibeck, 2000) framhäver fyra typer av materialbearbetning: transkriptionsbaserad analys, bandbaserad analys, anteckningsbaserad analys samt minnesbaserad analys. Den mest tidskrävande men lämpligaste formen av bearbetning är den transkriptionsbaserade. Vi valde således att göra detta. Emellertid måste poängteras att det finns olika nivåer av transkription (Wibeck, 2000). Om intresset, liksom vårt, ligger på både innehåll och interaktionsstruktur i fokusgrupperna är det möjligt att göra en grov transkription för att sedermera välja ut intressanta delar som transkriberas på en mer detaljerad nivå. För att förenkla analysarbetet delade vi därefter in det transkriberade materialet i tre övergripande teman: motivation, ansvarsfullt ledarskap och förtroende. Dessa teman var de som främst lyftes fram under diskussionerna och som vi ansåg var av störst intresse för vår studie.

## **2.6 Begränsningar med fokusgruppsintervjuer**

Vi var under studiens gång väl medvetna om de begränsningar som finns med fokusgruppsintervjuer. Bryman et al. (2005) nämner fem sådana. För det första har forskaren, i jämförelse med en individuell intervju, mindre kontroll över skeendet då större delen av kontrollen lämnas över till deltagarna själva. Materialet som samlas in kan även vara svårt att analysera och ljudupptagningen innehåller ofta ohörbara delar som gör transkriberingen och tolkningen svår, dessutom är utskriften av inspelningen ofta betydligt mer tidskrävande än individuella intervjuer. Vidare kan grupperna vara svårorganiserade och det kan även finnas risk för vissa grupp effekter såsom tystlåtna deltagare eller deltagare som inte kommer till tals.

Sammantaget upplevde vi inte många av de begränsningar som Bryman et al. (2005) beskriver. I fokusgruppsintervjuer är meningen att kontrollen delvis lämnas över till

deltagarna vilket är en del av metodens syfte. Vår intervjuguide var emellertid en stor hjälp och användes för att säkerställa att vi samlade in de data som vi ansåg relevanta för vår studie. Vårt insamlade material var tämligen tidskrävande att analysera, då det var första gången vi använde metoden med fokusgruppsintervjuer. Eftersom vi hade relativt små fokusgrupper med deltagare som talade tydligt och inte i mun på varandra var det emellertid inga problem att transkribera materialet. Diktafonen var dessutom av mycket god kvalitet vilket gjorde att vi inte hade problem med ohörbara delar på ljudupptagningen. Vi fann vidare att våra fokusgrupper inte var svårorganiserbara då vi, med stor hjälp av vår kontaktperson Anja Skans, snabbt kunde rekrytera deltagare till intervjuerna. Väl på plats fick vi emellertid besked om att en av deltagarna var sjuk vilket lämnade oss med fyra deltagare per grupp. Detta är dock inom ramen för antalet deltagare som Wibeck (2000) rekommenderar. Precis innan fokusgruppsintervju 2 fick vi dessvärre ännu ett besked om att en av deltagarna, på grund av plötsliga omständigheter, inte hade möjlighet att medverka och med så kort varsel var det inte möjligt att finna en ersättare. Detta lämnade oss med en fokusgrupp på enbart tre deltagare, vilket är mindre än Wibecks (2000) rekommendation. I Wibeck (2000) nämns olika risker när en grupp endast består av tre deltagare, exempelvis att var och en kommer att fungera som medlare mellan de andra två, eller att den tredje parten försöker hålla sig utanför och vara oberoende av de andra två eller välja att spela ut de andra två mot varandra. Vi finner emellertid att ingenting av detta inträffade och fokusgruppsintervjun gick, trots omständigheterna, bra.



## 3 Vår referensram

---

*Det här kapitlet behandlar CSR som begrepp och fenomen. Kapitlet behandlar även ansvarsfullt ledarskap, motivation och förtroende. Dessa är kunskapsområden som vi anser ha stor relevans för vår studie eftersom stakeholdergruppen anställda är i fokus. Slutligen görs en redogörelse för hur händelseförloppet från "normalläge" till "förtroendekris" ter sig och hur det är möjligt att minska konsekvenserna av en kris genom att bygga upp ett förtroendekapital i bolaget.*

---

### 3.1 Corporate Social Responsibility

Begreppet CSR är relativt otydligt och Carroll (1999)<sup>14</sup>, som har undersökt och diskuterat CSR, har funnit över tjugofem olika sätt som CSR är definierat på i den akademiska litteraturen. År 2002 togs ett direktiv fram av EU-kommissionen, med uppdrag att tydliggöra begreppet, och definierar det som:

"Ett begrepp som innebär att företagen på frivillig grund integrerar sociala och miljömässiga hänsyn i sin verksamhet och i samverkan med intressenterna, utöver vad lagen föreskriver." (EU:s vitbok, 2002 i Löhman et al., 2003:13)

Crane et al. (2008) klarlägger att socialt ansvarstagande har en etisk och moralisk komponent såväl som en affärskomponent. I dagens värld av intensiv global konkurrens är det tydligt att CSR enbart är välgrundat och kan vara hållbart så länge som det fortsätter att addera värde till företagets framgångar. Det måste emellertid klargöras att samhället, eller allmänheten, spelar en allt viktigare roll i vad som utgör affärsframgångar och inte enbart chefer i bolaget själva. (Crane et al., 2008)

#### 3.1.1 Carrolls CSR-pyramid

Carroll (1991) menar att CSR måste ramas in på ett sådant sätt att hela kedjan av ansvar är innefattat och föreslår fyra typer av socialt ansvarstagande som utgör totalt CSR: *ekonomiskt*,

---

<sup>14</sup> Carroll (1999) diskuterar detta i artikeln *Corporate Social Responsibility*, *Business and Society*, volume 38.

*legalt, etiskt och filantropiskt*. Vidare kan dessa fyra komponenter av CSR framställas i en pyramid. Carroll (1991) menar vidare att alla dessa fyra typer av ansvar har existerat i alla tider, i viss utsträckning, men att det etiska och filantropiska ansvaret har fått en större betydelse på senare tid.<sup>15</sup> Historiskt sett är företag skapade som ekonomiska enheter och deras främsta roll är att producera varor och tjänster som konsumenter behöver och begär, att skapa välfärd i samhället och även göra en godtagbar vinst. Carroll (1991) menar att det är många som missförstår den ekonomiska komponenten och tror att det är någonting som företag gör för sig självt medan de legala, etiska och filantropiska komponenterna är det som företaget gör för andra. Medan denna distinktion kan anses tilltalande, menar Carroll (1991) att ekonomisk livskraftighet är någonting som företag också gör för samhället. CSR-pyramiden är grundat på den ekonomiska komponenten och företag måste ta sitt ekonomiska ansvar för att de andra formerna av ansvarstagande ska vara möjliga att uppnå.

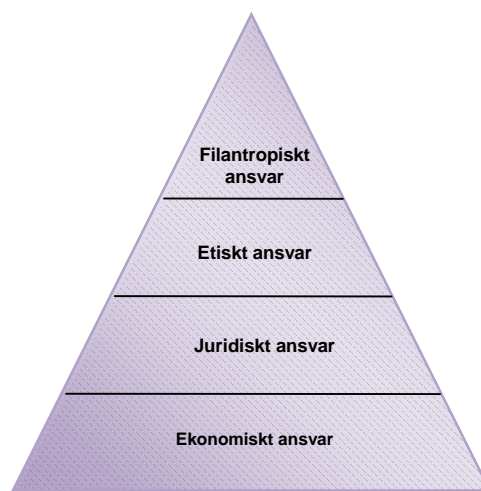
Vidare förväntar sig samhället att företag följer de lagar och regleringar som förkunnats av statsmakten, regeringen och det lokala samhället. Företagen förväntas alltså följa sina ekonomiska missioner inom lagens ramverk, vilket innebär att de har ett legalt ansvar. Även om ekonomiskt och legalt ansvar omfattas av etiska normer om rättvisa och ärlighet, inkluderar det etiska ansvaret även de aktiviteter som av samhällets medlemmar förväntas genomföras, eller anses förbjudna, men som inte är lagstadgade krav. Etiskt ansvar omfattar de standarder, normer och förväntningar som avspeglar angelägenheter som konsumenter, medarbetare, aktieägare och samhället betraktar som rättvisa, hederliga och respektfulla eller beskyddar intressenternas moraliska rättigheter. På den mest fundamentala nivån handlar detta ansvar om skyldigheten att göra vad som är rättmätigt och rättvist samt att undvika, eller åtminstone minimera, skada för företagets stakeholders. (Carroll, 1991)

Avslutningsvis menar Carroll (1991) att företag kan ta sitt filantropiska ansvar. Filantropi omfattar de företagshandlingar som är i enlighet med samhällets förväntningar att företag är goda samhällsmedborgare (*corporate citizens*). Det innebär även att företagen förväntas bidra med finansiella och mänskliga resurser till samhället för att förbättra den gemensamma livskvaliteten. Detta inkluderar aktivt engagemang i handlingar eller program för att främja mänsklig välfärd och Carroll (1991) menar att det är viktigt att chefer och medarbetare medverkar i ideella aktiviteter inom sina lokala samhällen för att bidra till samhällsnyttan.

---

<sup>15</sup> Observera att detta var 1991.

Skillnaden mellan filantropi och etiskt ansvar är att den förra inte förväntas i etisk eller moralisk bemärkelse. Samhället ser gärna att företag bidrar med sina finansiella resurser, anläggningar och medarbetarnas tid till humanitära program eller syften, men de betraktar inte företagen som oetiska om de inte tillhandahåller samhället detta. Därav är filantropi mer villkorligt och frivilligt än det etiska ansvaret, även om det kan finnas samhälleliga förväntningar på att företagen uppfyller detta. (Carroll, 1991) Nedan illustreras de fyra olika typerna av ansvar i Carrolls CSR-pyramid.



Figur 1<sup>16</sup>: Carrolls *Pyramid of Corporate Social Responsibility*

### 3.1.2 CSR och organisatoriska stakeholders

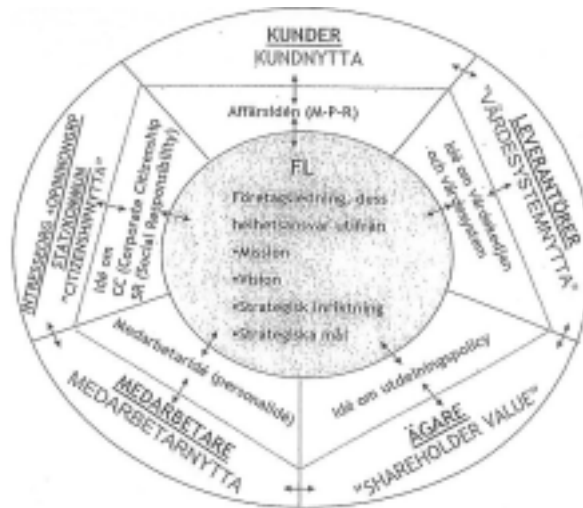
Carrolls (1991) CSR-pyramid berör fyra kategorier av ansvarstagande. Frågan är då vilka företaget ska ta sitt ansvar gentemot. Leijon (i Johansson et al., 2006) menar att CSR kan betraktas som en reaktion på de förtroendeproblem som uppstår i näringslivet och att det är ett externt tryck som har frambringat ett legitimeringsbehov. Det har tillgodosetts med hjälp av bland annat policyarbete och olika handlingar gentemot företagets intressenter. På grund av företagsskandaler och ett allt större krav från omgivningen har fokus således skiftat från *shareholder value* till *stakeholder value*, vilket innebär att ett företag har fler intressenter än bara aktieägarna, nämligen alla de som påverkar och påverkas av företagets verksamhet såsom medarbetare, kunder, leverantörer och samhället i stort. Carroll (1991) menar att innebörden av begreppet CSR är tämligen vagt och i sig saknar en särskild riktning när det gäller gentemot vem företaget ska ta sitt ansvar. Idén om terminologin stakeholders sätter

<sup>16</sup> En omgjord version av Carrolls *Pyramid of Corporate Social Responsibility*, Carroll (1991).

emellertid ”namn” och ”ansikten” på samhällsmedlemmarna mot vilka företaget bör ta sitt ansvar. Carroll (1991) poängterar att ledningens utmaning är att bestämma vilka stakeholders som är relevanta och som ska tas hänsyn till i beslutsfattandet, då plikterna mot vissa stakeholders är viktigare än andra. Vad beträffar vikten av olika stakeholders gör Brytting (1998 i Borglund et al., 2009) en distinktion mellan *direkta* intressenter och *indirekta* intressenter. De direkta intressenterna är främst medarbetarna, kunderna, leverantörerna och aktieägarna, vilka ska ges högsta prioritet. De indirekta intressenterna kan vara lokalsamhället, intresseorganisationer, de anställdas familjer och kommande generationer.

Maak et al. (2006) framlägger att många av de utmaningar som företagsledare tvingas ta sig an uppstår till följd av interaktionen med en mängd olika stakeholders lokalt, regionalt och globalt, både i och utanför organisationen. Utmaningen är att kunna förvandla sina verksamheter till ansvarsfulla företagsmedborgare och skapa högpresterande organisationer utifrån ett etiskt, socialt och miljömässigt perspektiv. Denna utmaning innebär en omfattande medvetenhet rörande förtroendefulla relationer med olika intressenter, såväl interna som externa. Detta fordrar inte bara att kunna känna igen olika stakeholders, och deras intressen, utan också att försäkra sig om en respektfull och rättvis behandling av människor och att kunna, på ett kompetent sätt, hantera intressekonflikter och moraliska dilemman. Att balansera olika stakeholders intressen är av särskilt stor utmaning då dessa kan stå i konflikt med varandra (Maak et al., 2006).

Wijks (2008) holistiska modell för företagsledning (Figur 2) illustrerar vilka stakeholders som företagsledningar bör vara medvetna om och arbeta aktivt gentemot. Medarbetarna finns här med som en intressent och Wijk (2008) anser att relationen till dem bör präglas av en sammankoppling mellan affärsidé/kundnytta, det vill säga sättet att skapa värde, och personalidé/medarbetarnytta, sättet att motivera och utveckla. Figuren visas på nästa sida.



Figur 2<sup>17</sup>: En holistisk modell för företagsledning i en CSR-fokuserad miljö

### 3.1.3 CSR och medarbetarna

Frostenson (2007) menar att CSR-aktiviteterna i ett företag vanligtvis främst riktar sig mot de externa intressenterna, såsom kunder och investerare, genom att företaget kommunicerar ut på vilket sätt arbetet med viktiga CSR-frågor sker. Emellertid finns även en annan viktig dimension av CSR-arbetet som berör företagets interna stakeholders, nämligen medarbetarna. (Frostenson, 2007)

”Företagets anställda är den viktigaste resurs företaget har” är en klassisk harang som många företag använder sig av, ibland utan större eftertanke (Löhman et al., 2004). Ur ett CSR-perspektiv är medarbetarna emellertid bland de allra viktigaste intressenterna då de utgör företagets humankapital<sup>18</sup> och är de som i förlängningen ser till att företagsledningens strategier implementeras. CSR innebär i sig inte att någonting automatiskt händer i företaget, men om CSR-arbetet hanteras på ett korrekt sätt, genom att personalen involveras, kan värde skapas i företaget och kostnader minskas. Genom att göra de anställda stolta och engagerade i sitt arbete, kan graden av innovation och effektivitet öka samt förbättrad kvalitet uppnås. Dessutom medför ett korrekt hanterat CSR-arbete att de anställda framför en positiv bild och talar väl om sin arbetsgivare. Nöjda medarbetare leder även till att personalomsättningen minskar vilket resulterar i lägre rekryteringskostnader (Löhman et al., 2004). Även Borglund

<sup>17</sup> En holistisk modell för företagsledning i en CSR-fokuserad miljö, Wijk, 2008:6.

<sup>18</sup> Humankapital innefattar medarbetarnas utbildning, färdigheter, talanger samt kompetenser (Löhman et al., 2004).

et al. (2009) menar att om företag arbetar med välgörande ändamål kan det visa att företaget inte bara är ute efter att kortsiktigt tjäna pengar utan även värderar annat, vilket är motiverande för de anställda och gör att dessa känner en större stolthet över sin arbetsplats.

### 3.1.4 Corporate Social Performance

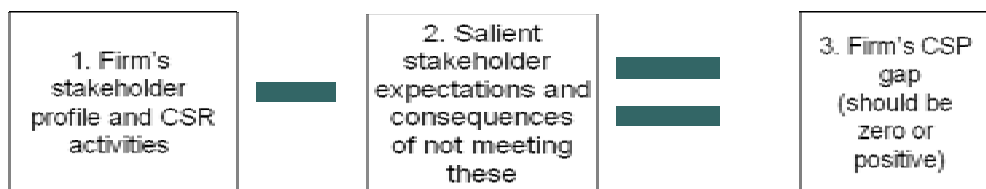
För att ett företags medarbetare ska bli motiverade av företagets CSR-arbete krävs det att arbetet inte bara är ett utanpåverk. Carroll (1991) framlägger att CSR-pyramiden lika gärna skulle kunna diskuteras i termer av Corporate Social Performance (CSP) eftersom den långsiktiga betydelsen är vad chefer gör med idéerna om socialt ansvarstagande i form av implementering. Carroll (1991) diskuterar CSP som att det är ett närbesläktat begrepp till CSR och menar att denna term har uppstått som ett globalt koncept för att omfatta CSR, social mottaglighet (*social responsiveness*) och hela spektrumet av socialt nyttiga aktiviteter i en verksamhet. CSP betonar vikten av korporativa handlingar (*corporate action*) och utförande i det sociala ansvarsområdet. Utifrån ett prestationsperspektiv (*performance perspective*) måste företag formulera och implementera sociala mål och program i verksamheten men även integrera etisk medvetenhet och lyhördhet i företagets beslutsfattande, riktlinjer och handlingar. (Carroll, 1991)

Precis som Carroll (1991) utgår Wood (1991b) från ett prestationsperspektiv och framlägger att CSP ska betraktas som sociala resultat av företagets beteende. Utöver det ekonomiska och legala ansvaret har företag även ansvar för de sociala problem som skapas av företaget. Detta ansvar innefattar etiska och filantropiska handlingar till samhällets bästa som realiserar av företaget. Med andra ord innebär ett förbättrat CSP att förändra företagets beteende i syfte att orsaka mindre skada och skapa mer fördelaktiga resultat för samhället och dess medlemmar. Hon menar vidare att CSP är en mångdimensionell föreställning och, på ett övergripande plan, utgör ett pågående samspel mellan organisationer och deras stakeholders samt att detta samspel ger upphov till förväntningar. Om en organisations nuvarande aktiviteter inte lever upp till samhällets förväntningar bildas ett gap. Wood (1991b) definierar CSP som:

”the configuration in the business organization of principles of social responsibility, processes of response to social requirements, and policies, programs and tangible results that reflect the company’s relations with society.”

(Wood, 1991b i Crane et al., 2007:49)

Något modernare forskning om CSP bidrar Papania et al. (2008a) med. I figur 3, *New Approach*, påvisar Papania et al. (2008b) hur det kan bildas ett så kallat CSP-gap om företaget inte agerar i enlighet med de förväntningar som intressenterna har.



**Figur 3<sup>19</sup>: New Approach**

Papania et al. (2008a) klargör att CSP ska förstås som ett mätinstrument för hur väl ett företag presterar i termer av sitt CSR-arbete. Företag har ett ansvar att möta förväntningarna från sina stakeholders och dessa förväntningar är en spegel av vad företaget säger om dess CSR-aktiviteter. För att undvika ett CSP-gap, vilket kan skapa ett misstroende för företaget, måste chefer utvärdera om företaget verkligen allokerar de resurser som krävs till CSR-aktiviteterna för att de ska vara i linje med intressenternas förväntningar. (Papania et al., 2008a)

### **3.2 Ansvarsfullt ledarskap**

En av företagsledarnas uppgift är, enligt Papania et al. (2008a), att allokera tillfredsställande resurser till CSR-aktiviteter. Utöver detta måste de även inta ett *aktivt* ansvarsfullt ledarskap. Ledarskap är, och har alltid varit, ett komplext fenomen. Ämnet är lika gammalt som mänskligheten självt men hittills har endast ett fåtal forskare varit engagerade i att definiera vad ansvarsfullt ledarskap egentligen är, vilket gör att lite kunskap finns om detta fenomen. (Maak et al., 2006)

Ciulla (i Maak et al., 2006), som är en av de få som hittills gjort studier rörande ansvarsfullt ledarskap, ställer sig frågan huruvida ledare ska anses ha en högre *moralisk standard*. Om den moraliska standarden sätts för högt för ledare, det vill säga uppemot nästintill moralisk perfektion, kommer färre människor att vara kvalificerade för att vara ledare eller vilja vara

<sup>19</sup> *New Approach* i *Corporate Social Performance: Measuring the gap between firm activity and stakeholder expectations*, Papania et al., 2008:1:8 ([http://business.sfu.ca/files/Office\\_Documents/cibc-centre/NYC\\_presentation.ppt](http://business.sfu.ca/files/Office_Documents/cibc-centre/NYC_presentation.ppt)).

ledare. Ironiskt sett ökar missnöjet med våra ledare om den moraliska standarden sätts för högt för ledarna eftersom färre då har möjlighet att leva upp till förväntningarna. Att sätta den moraliska standarden för lågt är inte heller optimalt eftersom ledarna i detta fall endast kan förväntas följa lagen, vilken är det moraliska minimumet. En ledare kan följa varenda lag som finns men ändå vara högst omoralisk i sättet denne driver verksamheten på enligt Ciulla (2006 i Maak et al., 2006). Det finns även de ledare som är narcissistiska och ser sig själva som undantag från lagar och regler, vilket gör att de inte ser något fel i att missbruka sin makt för att uppnå sina mål. Ciulla (i Maak et al. 2006) är av åsikten att det inte bör sättas en högre moralisk standard för ledare än för oss själva. Istället bör försäkras att samma moraliska standard sätts för ledare som för resten av samhället. Ledare bör dock vara mer framgångsrika på att leva upp till moraliska standarder eftersom priset för deras misslyckande är större än vad det hade varit för en ”vanlig” person. Ledare har potential att orsaka stor skada eftersom ett missbrukande av deras maktposition resulterar i att många människor får lida (Ciulla i Maak et al. 2006)

### **3.2.1 Omoralisk, amoralisk och moralisk ledningsstil**

Precis som Ciulla (i Maak et al., 2006) har Carroll (1991) studerat det moraliska perspektivet av ledarskap. Han tar upp tre huvudsakliga etiska ansatser till ledning (*management*) vilka är omoralisk ledning (*immoral management*), amoralisk ledning (*amoral management*) och moralisk ledning (*moral management*).<sup>20</sup> Den omoraliska ledningsstilen karaktäriseras av de ledare vars beslut, handlingar och beteende är raka motsatsen till vad som uppfattas som rättfärdigt och etiskt. Beslut som fattas av dessa ledare är oförenliga med accepterade etiska principer och innebär ett aktivt dementerande av vad som är moraliskt. Dessa chefer bryr sig endast om deras egen, eller organisationens, lönsamhet och framgång och betraktar rättsliga standarder som barriärer som ledningen måste övervinna för att uppnå sina mål. Deras strategi är att utnyttja möjligheter för personliga eller korporativa vinningar (*corporate gains*). (Carroll, 1991)

Den andra huvudsakliga kategorin av ledningsstil är amoralisk ledning. Amoraliska ledare är varken omoraliska eller moraliska och även om deras avsikter mycket väl kan vara goda saknar de insikt om att deras vardagliga beslut i verksamheten kan ha skadliga konsekvenser för andra parter. Dessa ledare saknar etisk uppfattning eller medvetenhet. Det kan även handla om att de bara är ovarsamma eller ouppmärksamma för de konsekvenser som deras

---

<sup>20</sup> Carroll (1991) använder begreppen ”etik” och ”moral” likvärdigt.



handlingar kan ha för företagets stakeholders. Det finns inom denna grupp av amoralisk ledning två subgrupper och dessa är: oavsiktliga amoraliska ledare (*unintentional amoral managers*) och avsiktliga amoraliska ledare (*intentional amoral managers*). De oavsiktliga amoraliska ledarna är de som beskrivits ovan medan avsiktligt amoraliska ledare är de ledare som helt enkelt tänker att etiska överväganden är menade för privatlivet och inte för näringslivet. Även om de flesta amoraliska ledare idag är oavsiktliga kan det än idag finnas ett fåtal som inte ser en plats för etik i näringslivet. Moralisk ledning är Carrolls (1991) tredje etiska ansats och i den moraliska ledningen används etiska normer som håller fast vid en hög standard av rättmätigt beteende. Moraliska ledare vill vara lönsamma men endast inom gränserna för legala och etiska bestämmelser, såsom exempelvis ärlighet och rättvisa. Lagen betraktas som ett minimum vad beträffar etiskt beteende och målet är att agera väl ovanför vad som står skrivet i lagen. Om ett etiskt dilemma skulle uppstå väljer moraliska ledare att inta en ledarskapsposition för deras företag. (Carroll, 1991)

Carrolls (1991) tre typer av managementstilar kan kopplas samman med företagets olika stakeholders. Gentemot företagets medarbetare innebär en omoralisk ledning att dessa betraktas som produktionsfaktorer att användas, exploateras och manipuleras för individuella chefers eller företagets vinning. En amoralisk ledning innebär i sin tur att medarbetarna betraktas som ett nödvändigt ont som lagen kräver. Försök att motivera medarbetarna fokuserar på att öka produktiviteten snarare än att tillfredsställa deras växande mognadsbehov. De anställda betraktas fortfarande som produktionsfaktorer men även som inbringande för företaget och organisationens struktur, incitamentsprogram och belöningar är anpassade till kortsiktig eller medellång produktivitet. Moralisk ledning innebär avslutningsvis att medarbetarna betraktas som ett humankapital, vilket måste behandlas med respekt och värdighet. Begreppet engagemang är ett återkommande tema och målsättningen är att använda en ledarskapsstil som är rådgivande, deltagande och som skapar ett ömsesidigt förtroende. (Carroll, 1991)

### **3.3 Motivation**

Carroll (1991) framhäver att en moralisk ledningsstil är av stor vikt och att de anställda betraktas som ett humankapital för att de ska må bra, trivas och känna sig rättvist behandlade på sin arbetsplats. Barret (1998), i sin tur, betonar vikten av att ett arbete är motiverande och

har utvecklat en modell vilken delvis bygger på och nära motsvarar Maslows behovspyramid. Enligt Barret (1998) är all motivation grundat i ett egenintresse, där alla människans handlingar grundar sig i att det för med sig fördelar för individen själv. Även när det gäller handlingar som stödjer allas bästa (*the common good*), baseras de på egenintresse. Det handlar då dock om en annan typ av egenintresse och en annan typ av ”jag”, nämligen det som överträffar själviskhet och identifierar sig med familj, vänner, samhället, organisationen som denne arbetar i, samt omvärlden. På managementfackspråk kallas detta för *systemperspektiv* eftersom det handlar om att personen inser att han eller hon är en del av ett nätverk som länkar all mänsklighet och alla levande system till varandra. (Barret, 1998)

Alla handlingar en människa utför syftar enligt Barret (1998) i förlängningen till att tillfredställa något av fyra behov: fysiska (*physical*), emotionella (*emotional*), psykiska (*mental*), själsliga (*spiritual*). Dessa fyra behov består i sin tur av nio grundläggande mänskliga källor till motivation, se figur 4 nedan:

Human Needs	Personal Motivation
<b>Spiritual</b>	9. Service
	8. Making a Difference
	7. Meaning
<b>Mental</b>	6. Personal Growth
	5. Achievement
<b>Emotional</b>	4. Self-Esteem
	3. Relationships
<b>Physical</b>	2. Health
	1. Safety

**Figur 4:<sup>21</sup> Relationship of Human Needs to Personal Motivation**

Människans grundläggande fysiska behov tillfredställs genom säkerhet (*safety*) och hälsa (*health*), de grundläggande emotionella behoven tillgodoses genom starka personliga

<sup>21</sup> Figur 3-1, *Relationship of Human Needs to Personal Motivation*, Barret, 1998: 41.

relationer (*relationships*), exempelvis till familj och vänner, och genom självkänsla (*self-esteem*). De grundläggande psykiska behoven uppfylls med hjälp av utbildning (*education*) eller intellektuellt åstadkommande (*intellectual achievement*) samt personlig utveckling (*personal growth*). Människans själsliga behov tillfredställs slutligen genom aktiviteter som ger livet mening (*meaning*) och som möjliggör för honom eller henne att åstadkomma skillnad i världen (*making a difference*) genom att göra något (*service*) för världen eller mänskligheten. När alla dessa behov tillgodoses upplever människan personlig uppfyllelse (*personal fulfillment*). Enligt Barret (1998) föreligger det en stor skillnad mellan de fem nedersta källorna till motivation, 1-5, och de fyra översta, 6-9. De fem nedersta uppfylls genom behov som människan har som individ, och tillfredsställs med hjälp av yttre attribut såsom vad personen äger, vem personen känner, hur smart personen är samt att han eller hon respekteras av vänner, lärare, familj och kollegor.

De fyra översta källorna till motivation uppfylls inte i den externa världen, utan i den interna. Personlig utveckling handlar om att lära känna sig själv och förstå vem ”jag” egentligen är. Denna insikt medför, enligt Barret (1998), en större känsla av personligt ansvar. Personer som har nått upp till denna nivå skyller inte längre på andra när motgångar sker. Det medför också att människan ifrågasätter sina gamla värderingar och söker andra som kan vara till hjälp när beslut ska fattas, den här processen kallar Barret (1998) personlig förändring (*personal transformation*). Under tiden som den personliga förändringen fortskrider lägger människan allt större vikt vid relationer och fokus läggs på att stötta andra i deras utveckling snarare än att kontrollera dem. Samtidigt utvidgas människans känsla av identitet. Det människan identifierar sig med bryr sig han eller hon om, eftersom det blir en del av ”jaget”. När människan identifierar sig med familj och vänner ligger fokus på att de mår bra. När människan identifierar sig med sin arbetsgivare bryr sig han eller hon om dess framgång. (Barret, 1998)

De tre översta källorna till motivation, 7-9, baseras enligt Barret (1998) på det större ”jaget”, alltså det som identifierar sig med familj, vänner, kollegor, arbetsgivaren, samhället och världen. På den här nivån är människans intressen oskiljaktiga från allas bästa och människans liv får en mening när han eller hon får använda sina talanger för att påverka världen i en positiv riktning. När människans ansträngningar uppskattas och får effekt får denne känslan av att ha gjort skillnad. På den här översta nivån påverkas människans självkänsla inte längre av externa faktorer, såsom rikedom eller status, utan internt genom det

bidrag han eller hon gör. Ur denna känsla av att ha gjort skillnad kommer glädje och lycka (*joy*), vilket enligt Barret (1998) är den starkaste mänskliga motivation som finns.

Arbetsgivare och organisationer som inte stöttar personlig förändring eller ger medarbetare möjlighet att finna mening, åstadkomma skillnad och göra något för mänskligheten begränsar enligt Barret (1998) sin möjliga framgång. Dels hindras medarbetares kreativitet och produktivitet och dels stoppas deras utveckling mot förbättrad emotionell intelligens, vilket är ett personlighetsdrag hos människor som fokuserar på personlig utveckling. En kanadensisk studie av produktivitet fann att anställda med hög motivation, på arbeten med låg, mellan och hög komplexitetsnivå, var 52 %, 85 % respektive 127 % mer produktiva än medarbetare med genomsnittlig motivation. När jämförelsen gjordes mellan de mest och minst motiverade var de mest motiverade 300 % mer produktiva på arbeten med låg komplexitet, 1200 % mer på arbeten av medelhög komplexitet och så stor att det inte gick att mäta när det gällde arbeten med hög komplexitet. (Cox, M et al., 1997, i Barret, 1998:43).

### **3.3.1 CSR och motivation**

Volontärarbete, vilket enligt Carroll (1991) ingår i den filantropiska formen av CSR, är en form av socialt ansvarstagande där medarbetarna i allra högsta grad är involverade. Kotler et al. (2005) har studerat volontärarbete och påpekar att fenomenet samhällsinsats inte är ett nytt företagsinitiativ men däremot att medarbetarnas engagemang i företagets CSR-arbete, samt att detta knyts till företagets affärsmässiga mål, är det. Volontärarbete anses vidare vara en av de mest genuina och tillfredställande formerna av CSR och ger även de anställda en ökad stolthet över företagets värderingar. (Kotler et al., 2005)

I en kvantitativ studie gjord av Pelozo et al. (2009) kallas den form där arbetsgivaren låter sina anställda volontärbeta på arbetstid och samarbetar med organisationer, det vill säga inte bara förmedlar kontakt åt sina anställda, för *Intra-organizational volunteerism* (IOV). Pelozo et al. (2009) har studerat 90 större företag i USA, varav alla erbjuder sina anställda att volontärbeta på betald arbetstid, med fokus på varför medarbetarna väljer att engagera sig. Dessa författare finner att det finns tre olika typer av motiv för att engagera sig: egoistiska, altruistiska (önskan att hjälpa andra) och *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB innebär att medarbetaren gör något för att han eller hon vill hjälpa sin arbetsgivare, exempelvis till ett bra rykte. Studien fann att medarbetare som engagerar sig av altruistiska skäl, vilket är det vanligaste skälet för engagemang i välgörenhet i allmänhet, gör så enbart

på grund av altruism. Däremot visade studien att de medarbetare som engagerar sig av egoistiska skäl även till viss del har OCB som motiv. Pelozo et al. (2009) tolkar detta som att medarbetarna hjälper sin arbetsgivare genom sitt engagemang eftersom de i så fall hjälper sig själva i längden, vilket är en form av indirekt egoism. Som exempel på egoistiska motiv, vilka var vanligast när det gäller IOV-engagemang, ansåg medarbetare i studien att det var positivt att få bryta av sitt ordinarie arbete med den här typen av engagemang och få lära sig något nytt samt att det var bra för karriären. Även OCB-skäl för att engagera sig i IOV var vanligare än altruistiska skäl. Studien finner således att välgörenhetsengagemang tillfredsställer olika drivkrafter, altruism på fritiden och egoism och OCB på arbetstid. De två olika typerna av engagemang kompletterar alltså, snarare än ersätter, varandra. (Pelozo et al., 2009)

Studien visar även att det finns andra aspekter som påverkar medarbetares engagemang i IOV. Bland annat har den närmsta chefens stöd för IOV stor påverkan på hur mycket medarbetare engagerar sig, vilket innebär att chefens godtycke är av stor betydelse. Barret (1998) framhäver vikten av att medarbetarna får ledigt för att utöva sitt engagemang, Pelozo et al:s (2009) studie visar emellertid ingen positiv effekt av ”ledighet” på faktiskt deltagande i volontärarbetet.

### **3.4 Förtroende – ett begrepp med många definitioner**

I en organisation är det inte bara betydelsefullt att medarbetarna är motiverade, det är även av stor betydelse att de hyser förtroende för sin arbetsgivare. Forskning om förtroende förekommer inom ett flertal discipliner och är ett mångvetenskapligt fenomen (Palm et. al, 2005). Brytting (i SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*, bilaga 3<sup>22</sup>) framlägger att begreppet förtroende rör sig i gränslandet mellan etik och ekonomi, det vill säga att det direkt påverkar både kostnader och intäkter och sålunda intar en central roll i effektivitetsresonemang. För att ett förtroende ska grundläggas måste den enskilde individen ta ansvar för det gemensamma bästa och inte enbart eftersträva egen vinning.

Begreppet förtroende kan ses ur flera perspektiv eftersom stakeholders har olika synvinklar och förväntningar och aktieägare har ytterligare andra. På grund av det finns det inte heller

---

<sup>22</sup> Hädanefter benämnd (Brytting, 2004).

någon allmängiltig definition av förtroende (Rossander, 2004). En av de många definitioner av förtroendebegreppet som finns är Förtroendekommissionens, vilket lyder som följer:

”den förväntan beträffande andra medlemmar av en gemenskap som uppstår när denna gemenskap präglas av konsekvent, hederligt och samarbetsinriktat beteende grundat på allmänt accepterade normer.” (SOU 2004:47:13)

Gometz ger i sin tur följande definition av förtroende: ”Övertygelsen att man kan lita på någon eller någonting, övertygelsen att man äger annans/andras tillit.” (Gometz i Johansson et al., 2006:105). Denna definition innebär att både ha förtroende och att få förtroende, något som enligt författaren ofta, men inte alltid, infaller samtidigt. Förtroende kan innebära att en person eller organisation ges mer tid att bemästra en händelse eller situation som på något sätt är besvärlig och det kan även färga hur handlingar uppfattas. Många vill ha förtroende och det kan öppna dörrar men är ”svårt att framtvinga, utan ges frivilligt och tar tid att bygga upp.” (Ossiansson i Johansson et al., 2006:147). Rossander (2004) menar att förtroendet är det som håller samman, men också ”smörjer”, samhällets företag, organisationer och familjer så att de passar och friktionen minskar. Jönsson (2006) går på samma linje och hävdar att:

”det som håller organisationer och samhällen samman är förtroende. För det mesta tar vi det för givet, men när förtroendekrisen är där uppstår ett behov av att diskutera igenom vad det är som gör förtroende viktigt.” (Johansson et al., 2006:16).

Vidare är förtroende beroende av normer som samhället skapar. Ett företag får förtroende när det passar med hur omgivningen anser att ett företag, inom det område där det agerar, ska eller bör vara. Förtroende handlar med andra ord om hur väl organisationen passar med samhällets uppfattning om vad en förtroendeingivande organisation är (Zapata Johansson i Johansson et al., 2006<sup>23</sup>). Företagets stakeholders har dock inte samma uppfattning utan ställer olika typer av krav. För att en organisation ska kunna få förtroende från fler än bara en eller ett fåtal stakeholders som delar uppfattning kan den använda sig av *organisatoriskt hyckleri* (Brunsson, 1989 i Zapata Johansson, 2006). Detta synsätt innebär att vad en organisation beslutar att göra, säger internt att den gör samt berättar externt att den gör, skiljer sig åt.

---

<sup>23</sup> Kallas härefter (Zapata Johansson, 2006).

Bilden utåt speglar inte vad som sker internt. Organisatoriskt hyckleri innebär med andra ord att en fasad byggs upp och försöker bibehållas av organisationen (Zapata Johansson, 2006). Samhällets ideal är att *vad* vi gör och *vad vi säger* att vi gör är samma sak, detta är dock inte en verklighetstrogen bild. Även om hyckleri i sig inte anses moraliskt riktigt är det vad många organisationer gör för att överleva och hantera, eller undvika att hantera, motstridiga krav från stakeholders. Problem uppstår när hyckleriet blottas. Skandalen är då ett faktum och organisationen anses inte längre uppfylla de normer och krav som omgivningen ställer. (Zapata Johansson, 2006)

### 3.4.1 Skandal!

Trots att en organisation besitter ett högt förtroende från sina stakeholders kan en incident, såsom en skandal, äga rum i företaget vilket skadar detta förtroende. Johansson (2004 i Palm et al. 2005) menar att skandaler härrör från någon form av överträdelse som i flesta fall handlar om ett privat utnyttjande av allmänna medel och hans definition av fenomenet lyder:

”En skandal kännetecknas av att aktörer genom handling, förhållningssätt eller position kopplas till en överträdelse som andra aktörer finner upprörande eller som bryter mot vad som förväntas av aktören” (Johansson, 2004 i Palm et al., 2005:27)

Bäckström (2004) klargör att företagsskandaler ofta avslöjas i efterdyningarna av en sprucken aktiebubbla. Vidare menar han att detta är ett mönster som upprepats historiskt sett. Perioder med finansiell framgång skapar överdriven optimism och därmed grogrund för girighet och excesser, i exempelvis sparbolag. När bubblan sedan spricker finns två skäl för allmänheten och småsparare att bli upprörda; deras aktiekapital har minskat i värde och andra har utnyttjat den finansiella yran för egen vinning. Å andra sidan är det inte när ilskan gentemot de ansvariga är som värst som synderna har begåtts. Det tvivelaktiga och spekulativa beteendet har ofta skett flera år tidigare, samtidigt som bubblan byggdes upp (Bäckström, 2004).

Zapata Johansson (2006) gjorde 2004 en studie av fyra kommuner<sup>24</sup> i Sverige, där det i två av dem inträffat skandaler, och belyste de organisatoriska följderna som skandalerna gav upphov till. Studien visar att när en skandal har inträffat blir den mer eller mindre välkänd för intressenterna. I samband med skandaler är media i många fall den enda eller största källan till

---

<sup>24</sup> Kommuner skiljer sig visserligen från privata företag, bland annat ur aspekten att kraven på öppenhet generellt sett är större för kommuner. Vi väljer emellertid att nämna studien då Zapata Johansson (2006) själv hävdar att kommuner inte bara kan jämföras med varandra utan även andra organisationer.

information för företagets stakeholders, inklusive medarbetarna, om vad som har inträffat. Intresset för organisationen blir ofta större än vad det var innan skandalen eftersom intressenterna söker och granskar svar till varför och hur det inträffade kunde ske. Detta leder till att trycket från omvärlden ökar. Medias bild är emellertid inte hela bilden och personer som är närmare skandalen kan ha en annorlunda och/eller mer nyanserad bild. För gemene man blir skandalen dock just det som mediebilderna förmedlar. Zapata Johansson (2006) fann i sin studie bland annat att:

”Skandalaktörer är en eller några personer, men det pratas och skrivs som om alla som har med kommunen att göra är inblandade, och de dras över en kam och förtalas.” (Zapata Johansson, 2006:93)

Citatet, som baseras på ett uttalande av en intervjuad person i en av de skandaldrabbade kommuner som Zapata Johansson (2006) studerade, påvisar att mediebilderna inte alltid upplevs som helt rättvisande av de som befinner sig i skandalens närhet. Kommuner och privata företag skiljer sig dock åt i det här avseendet på ett par punkter. En kommun, och andra offentliga organisationer, bygger på idén om gemensamt, kollektivt ansvar där ledningen är politiskt tillsatt och ska representera medborgarna. Det går med andra ord inte att skylla på en eller några individer på samma sätt som i en privat organisation, där exempelvis VD:n kan bli syndabock. Tengblad et al. (2006) menar att i privata företag möjliggörs, genom uppförandekoder som medarbetarna känt till, att skulden förskjuts från hela företaget till enskilda beslutsfattare (Tengblad et al. i Johansson et al., 2006). En annan skillnad mellan offentliga och privata organisationer berör krisförebyggandet och krisreparerandet. I fråga om till exempel CSR-åtgärder har privata företag en större uppsättning redskap att använda (Palm et al., 2005).

### **3.4.2 Från skandal till förtroendekris**

Det värsta scenariot för företaget är att skandalen utvecklas till en förtroendekris. En förutsättning för att detta ska inträffa är att den kan ses som någonting större än sig själv och som en indikation på ett allvarligt missförhållande inom den organisation där skandalen ägt rum, inte sällan en serie händelser med ett flertal aktörer inblandade. Trots det faktum att förtroendekriser är ett välkänt fenomen av såväl forskare som praktiker finns det inte en vedertagen definition av begreppet (Palm et al. 2005). Av de definitioner som finns anser vi att följande är mest passande för vår uppsats då den fångar upp intressenternas perspektiv:



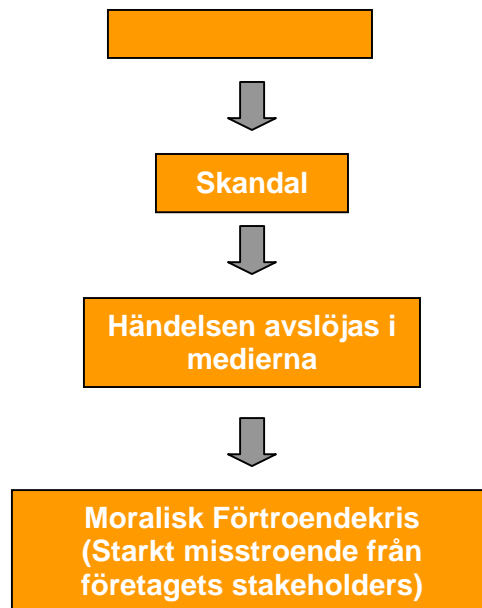
”en oläglig men förutsägbar händelse som har faktiska eller potentiella konsekvenser för intressenterna liksom för anseendet för den organisation som drabbas av krisen.” (Heath & Miller, 2004 i Palm et al. 2005:25, författarnas översättning)

Till skillnad från en fysisk eller ekonomisk kris<sup>25</sup> är en förtroendekris förutsägbar och dess förlopp är ofta ”smygande” och saknar varningstecken, vilket gör det svårt att besvara frågan när förtroendekrisen började. En annan viktig skillnad är att, medan en fysisk kris både definieras och tillkännages av organisationen själv, är en förtroendekris ett subjektivt fenomen som definieras av intressenterna och i flesta fall proklameras av media. Mellan organisationen och dess stakeholders finns alltså media, som i praktiken bedömer om ett händelseförlopp ska utmärkas som en förtroendekris eller inte. Ju mer media belyser skuldfrågan desto större är sannolikheten för att en förtroendekris ska utvecklas. (Palm et al. 2005)

Vidare kan en distinktion göras mellan *kompetensförtroendekris* och *moralisk förtroendekris*. Kompetensförtroendekrisen beror på inkompetens och kan uppstå på grund av en bristande beredskap, oskicklighet, felaktiga bedömningar i samband med fysiska kriser eller skiftningar i omvärlden eller på marknaden som inte uppmärksammas av ansvariga. En moralisk förtroendekris uppstår å andra sidan till följd av orsaker såsom brister i beredskap som föranletts av girighet eller prestigeskäl, systematiska skandaler (exempelvis långvarigt missbruk av flera företrädare av organisationens medel och utdelning av otillbörliga förmåner) eller engångsskandaler. (Palm et al. 2005) Nedan illustreras händelseförloppet då en skandal i ett företag utvecklas till en moralisk förtroendekris.

---

<sup>25</sup> Definition av fysisk och ekonomisk kris: ”En oväntad händelse, som rymmer ett hot eller en utmaning, kan ha allvarliga följder samt kräver direkt och snabb handling, som ledningen har begränsad möjlighet att kontrollera, kan ha oförutsägbara konsekvenser och effekter och som har ett stort intresse för allmänheten och medierna.” (Palm et al., 2005:23-24)



Figur 5<sup>26</sup>: Händelseförloppet – Från normalläge till moralisk förtroendekris

### 3.4.3 Förtroendekapital

”Man måste ha ett förtroendekapital. Har man plus 25 på kontot så kanske man kan ta minus 10, men om du står på noll är det värre” (Kommunalchef, citerad i Palm et al., 2005)

Brytting (2004) menar att det inte är företaget i sig som förfogar över ett förtroendekapital utan företagets stakeholders. Detta gör att det inte är möjligt att kräva eller tvinga fram förtroende. För att förtydliga sitt resonemang gör författaren en distinktion mellan *förtroende* och *trovärdighet*<sup>27</sup> och klargör att ett företag har eller saknar trovärdighet och intressenter har eller saknar förtroende. Trovärdighet utgår alltså ifrån avsändaren och är en förutsättning för förtroende medan förtroende utgår ifrån mottagaren. (Brytting, 2004)

Att bygga upp ett förtroendekapital kan sägas vara detsamma som att stärka sitt varumärke och är ett sätt för en organisation att förbereda sig inför en förtroendeförlust. Ju större

<sup>26</sup> Figuren är en sammanfattning över händelseförloppet som vi redogjort för i avsnitt 3.4.2 och 3.4.3 och är inspirerad av *Figur 3: Förtroendekrisers förlopp* i Palm et al., 2005:39.

<sup>27</sup> Neville Bews och Gedeon Rossouw definierar trovärdighet (*trustworthiness*) ”som en bedömning av vissa egenskaper hos företaget X som ökar sannolikheten att företaget X kommer att agera i Y:s intresse under risk”. De menar vidare att dessa egenskaper inbegriper välvilja, kompetens, moralisk integritet, positiva erfarenheter från tidigare relationer, bedömning av personliga erfarenheter (välvilja, kompetens, integritet och öppenhet) hos företagets företrädare samt öppenhet. Om företaget X karaktäriseras av dessa egenskaper uppfattas det som trovärdigt vilket i sin tur stärker Y:s förtroende för X. (SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*).

förtroendekapitalet är i utgångsläget desto större prövningar kan organisationer tåla i form av felsteg och skandaler innan förtroendet går förlorat. Palm et al. (2005) nämner fyra olika sätt att bygga upp ett förtroendekapital. Företaget kan genomföra operativa förändringar, antingen av administrativ natur, såsom tillsättandet av en arbetsgrupp, eller av teknisk natur, såsom förbättrade skyddsanordningar, vilket kan bidra till ökad respekt för företaget genom allmänhetens kännedom. Företaget kan även arbeta med sin förmåga att bli omtyckt och tillsätta ledare som har en "nice guy"-framtoning. Ett tredje sätt att öka förtroendekapitalet är att etablera relationer med lokalsamhället för att stärka förtroendekapitalet på det lokala och regionala planet. Ett fjärde sätt är att arbeta med CSR. (Palm et al. 2005)

Att bygga upp ett förtroendekapital med hjälp av CSR kan, ur ett intressentperspektiv, betraktas som en form av riskhantering (*risk management*). Kytle et al. (2005) menar att CSR-arbete är ett oundgängligt element i riskhantering för globala företag eftersom det erbjuder ett ramverk och principer för engagemang hos stakeholders. Det kan också ge ökad information om aktuella och framtida sociala frågor samt fungera som en motåtgärd mot sociala risker<sup>28</sup>. System för riskhantering syftar primärt till att motverka osäkerhet på marknaden, skapa kontroll och motåtgärder för att minimera förluster eller skador på företagets verksamhet samt minska den tid det tar för ett företag att återhämta sig från en oönskad händelse, såsom en företagsskandal. På detta vis kan den oönskade händelsens inverkan på företaget och dess image reduceras. Ett effektivt CSR-arbete hjälper företag att hantera sina viktiga intressentrelationer och minimerar de sociala riskerna. Det gäller emellertid att verkligen integrera arbetet i kärnverksamheten för att detta ska vara möjligt. (Kytle et al., 2005)

---

<sup>28</sup> Kytle et al. (2005) menar att en social risk uppstår när företagets eget beteende eller andras handlingar i den operativa omgivningen, skapar någon form av sårbarhet. När det gäller sociala risker, kan företagets stakeholders identifiera dessa sårbarheter och lägga press på företaget att ändra beteende.

## 4 Empiriskt underlag - bakgrund

---

*Följande kapitel avser ge en överblick över Skandias filantropiska CSR-arbete Idéer för Livet med fokus på den interna utvecklingen av projektet och medarbetarnas engagemang i det. Vi redogör även kortfattat för Skandiaskandalen och vilka påföljder skandalen medförde för IFL. En förståelse för dessa fenomen anser vi är viktig då de ligger som grund för problematiken i denna uppsats.*

---

### 4.1 Idéer för livet – bakgrund

IFL som från början skulle pågå under en period på tre år, introducerades i september 1987. Syftet var att motarbeta våldsbrott, inbrott och trafikskador eftersom företaget önskade ett mindre vålds- och inbrottsbenäget samhälle med färre bilolyckor, hot och mobbing. Ett annat skäl till projektet var att lönsamheten för sakförsäkring sjönk. Vidare ansågs IFL kunna motverka den kritik i media som riktades mot bolagets skadeförsäkringsrörelse. Fall lyftes fram där Skandia inte utbetalat ersättning efter olycka eller brott. Synergieffekterna med IFL var med andra ord betydande; lägre skadekostnader och ett högre allmänt förtroende för bolaget. (Göthberg, 2007)

IFL ifrågasattes initialt både internt och externt. En synpunkt var att Skandia varken hade kunskap eller trovärdighet att agera mot våld och brott och att sådana frågor borde hanteras av experter. Internt menade somliga att projektet inte ingick i försäkringsarbetet och att det inte var Skandias ansvar att arbeta för ett mindre våldsbenäget samhälle. IFL fick inte heller användas som argument vid försäljning vilket gjorde att sälj- och marknadsavdelningarna ansåg att projektet var en felprioritering, Skandia höll dock mycket hårt på detta eftersom trovärdigheten annars riskerade att urholkas. (Göthberg, 2007)

Åtta år efter start var den interna kännedomen om IFL låg. Spridningen var begränsad och projektet uppfattades som ett ”Stockholmsprojekt” som drevs av huvudkontoret. Som försök till lösning startades en intern kampanj och så kallade *ambassadörer* utsågs som skulle arbeta med projektet och även sprida kunskap om det bland kollegor. (Göthberg, 2007)

I början av 2000-talet ville ledningen att bolaget skulle profilera sig som ett ”samhällsengagerat företag” (Göthberg, 2007:83) och fann att en viktig personalfråga var utvecklingen av företagskulturen samt en gemensam värdegrund. En internundersökning visade att kärnvärderingarna var passion, kreativitet, värdeskapande, mod och engagemang. För att sprida dessa värderingar i organisationen intensifierades bland annat IFL:s arbete. *Wisséns Internundersökning av inställningen till Skandia Idéer för livet* (i Göthberg, 2007) visade att medarbetarna generellt var positivt inställda till projektet och ledningen erbjöd nu alla medarbetare i Skandia Sverige att arbeta två timmar i månaden som Idéer för livet-ambassadör.

År 2003-2004 var år då IFL hotades av nedläggning. Drivande personer inom IFL försökte övertyga den nya vd:n, Gert Engman, om att projektet var viktigt för Skandia. Främst tre skäl togs upp: ekonomiska, personalvårdande och risk för badwill<sup>29</sup> vid nedläggning. Samarbetet med Sveriges kommuner sågs som ett ekonomiskt skäl då det underlättade försäljningen av pensionslösningar till kommunerna. Då ambassadörerna opponerade en nedläggning och IFL betraktades som en av de få saker i bolaget som medarbetarna fortfarande hyste förtroende för, sågs det som ett personalvårdande skäl. Slutligen fanns risk för badwill vid nedläggning eftersom projektet hade hög legitimitet hos ideella och offentliga organisationer. I en artikel i *Dagens Industri* från april 2003, det vill säga mitt under Skandiascandalen, menade dåvarande Idéer för livet-chefen Alice Bah att intresset bland anställda för att engagera sig i IFL ökat ”under den senaste tiden” (Thorngren, 2003). Sara Rindevall, då projektledare inom Skandiakoncernen, uttalade sig i samma artikel rörande sitt engagemang i IFL:

”Det är otroligt givande att vara med, dels för att jag utvecklas som person, dels för att det känns skönt att kunna visa, både för mina kunder och för mina bekanta, att Skandia står för något bra. Det här gör att jag kan känna en stolthet över att jobba på Skandia, trots att bolagets namn har blivit skamfilat på sistone” (Thorngren, 2003)

---

<sup>29</sup> Företagets upplevda negativa effekt när aktieägare och investerare upptäcker att företaget gjort något som inte är i linje med god affärssed (<http://www.investopedia.com/terms/b/badwill.asp>, 2009-04-23, 14:00).

## 4.2 Idéer för livet – idag

IFL:s arbete är idag helt inriktat på att stödja arbete för barn och ungdom. Skälet till att arbetet sker mot just dessa målgrupper är att Skandia anser att ju tidigare det främjande arbetet sker desto bättre. Samarbete med ideella organisationer, skola, föreningar och kommuner sker genom vuxna som finns i barns och ungdomars närhet (Skandia, *Om Idéer för livet*). Samtliga medarbetare har idag möjligheten att ideellt arbeta för någon av IFL:s samarbetsprojekt under två avlönade timmar i månaden. Idag är 316, av de totalt 2000 medarbetarna, på Skandia aktiva IFL-ambassadörer.<sup>30</sup> Beroende av hur många timmar ambassadörerna väljer att engagera sig per år kallas de ambassadörer alternativt seniorambassadörer (Skandia, *Våra ambassadörer*). Att vara seniorambassadör innebär att både arbeta med samordning av verksamheten för andra ambassadörer och att själv aktivt arbeta i något av IFL:s projekt. En seniorambassadör lägger också ner mer tid än de två timmar varje månad som ambassadörerna har möjlighet att göra (TCO-tidningen, *Läxhjälp en del av Saras jobb*).

Samarbetsprojekten utvecklas hela tiden av personalavdelning och anställda inom IFL eftersom Skandia anser att ”medarbetarna visar sig må bättre och bli mer motiverade av att arbeta som ambassadörer” (Skandia, *Våra ambassadörer*). Det finns flera projekt som ambassadörerna kan engagera sig i idag, några av dem är: BRIS mail- och telefonjour, läxläsning, Nattvandring, idrottsaktiviteter, mentorskap, tjejgrupper. Stiftelsen *Idéer för livet* delar även ut stipendier till sökande som arbetar främjande för barn och ungdomar. Sedan start har stiftelsen delat ut 31 miljoner kronor till över 2200 projekt. Ambitionen är med andra ord att snarare stödja flera mindre projekt än få stora. Stiftelsen får årligen finansiellt tillskott från *Skandia Aktiefond Idéer för livet* genom vilken sparare på så sätt kan stödja verksamheten (Skandia, *Stipendier*). Nedan följer en kort presentation av tre projekt som *Idéer för livet* är engagerat i idag.

Skandia arbetar tillsammans med *Ren Idrott* och *Svenska Narkotikapolisföreningen* i projektet *Föreningslivet mot droger* för att varna ungdomar för de skadeverkningar som narkotika har. Arbetet sker genom träffar med lokala idrottsföreningar där ungdomar, ledare och föräldrar får prata med representanter för projektet rörande attityder kring droger och dopning. De lokala idrottsföreningarna får även en skrift, *Narkotika, dopningsmedel och hälsofarliga*

---

<sup>30</sup> Uppgift från vår kontaktperson Anja Skans på Skandia.

varor, att dela ut och efter träffarna håller SISU Idrottsutbildarna<sup>31</sup> och ambassadörer från IFL studiecirkel med föräldrar (Skandia, *Våra samarbetspartners*).

IFL är även engagerat i bildandet av en stiftelse för främjandet av nattvandring i hela landet. Energibolaget E.ON och Skandia har tillsammans bildat *Nattvandring.nu* som ska verka för ökad närvaro av vuxna på landets gator och torg under kvälls- och nattetid. Stiftelsen kommer att hjälpa nattvandrande grupper med framförallt rådgivning, utbildning, jackor och försäkringar utan kostnad (Skandia, *Våra samarbetspartners*).

Tillsammans med Jana Söderberg<sup>32</sup> arbetar IFL för ökad självkänsla hos barn. Genom att stötta vuxna kan de, i sin tur, stärka barns självkänsla och även få en bättre förståelse för hur de kan kommunicera med sina barn. Jana Söderberg fick stipendium av stiftelsen IFL första gången år 2002. Andra gången var år 2005 då hon skrev en bok och engagerade sig i projektets kommunsamarbete genom att föreläsa på kommunseminarier rörande självkänsla. Just nu arbetar IFL och Jana Söderberg med att ta fram handledningsmaterial för föräldrar kring självkänsla (Skandia, *Jana Söderberg och Idéer för livet*).

### **4.3 Skandiaskandalen**

Åren kring millenniumskiftet var dystra år i Skandias historia. År 2000 sprack IT-bubblan, börskurserna och räntorna rasade och bolagens kapital minskade drastiskt, liksom allmänhetens förtroende för försäkringsbolagen. Uppemot en halv miljon pensionärer, kunder till Skandia, KPA, Folksam, Salus, SPP och LF Liv, som hade börjat lyfta sina pensionsförsäkringar fick ordentligt sänkta pensioner. Det avslöjades att pensionsförsäkringssystemet hade ett otal brister såsom otydliga regler, undermålig information, överdriven marknadsföring, ett mycket svagt konsumentskydd samt att tvivelaktiga internaffärer gjorts med försäkringstagarnas pengar. Detta var en omfattande livbolagskris, i vilken många försäkringsbolag nästintill gick under. Värst var situationen för

---

<sup>31</sup> SISU Idrottsutbildarna är idrottens utbildningsorganisation. Verksamheten utgår från idrottens behov av utveckling och dessa behov styr verksamhetens utbud, form och organisation (Skandia, *Våra samarbetspartners*).

<sup>32</sup> Jana Söderberg är diplomerad samtalsterapeut i psykosyntes och driver egen mottagning där hon arbetar med enskilda individer. Hon arbetar som kommunikationscoach i skolor och företag och lär då ut verktyg för att förbättra kommunikationen mellan människor med mål att förenkla processer, relationer och företagskulturen (<http://www.janasoderberg.se/om%20jana.asp>, 2009-05-10, 22:00).

Skandia, som alltså inte bara drabbades av livbolagskrisen utan även drabbades hårt av de interna skandalerna som uppdagades i media år 2003. (Rossander, 2007)

Skandalerna inom Skandia kan sammanfattas i tre rubriker: *hyreslägenheterna*, *bonussystemen* och *interaffärerna*. Skandalen om hyresrätterna handlar om att Skandias chefer och styrelseledamöter, samt deras barn, tilldelades attraktiva lägenheter i bolagets fastigheter i centrala Stockholm, vilka ägdes av Skandia Livs dotterbolag Diligentia samt fick sina privata räkningar för ombyggnader betalda av företaget (Rossander, 2007). Ola Ramstedt, före detta personalchef och sedermera VD i Skandia Liv, dömdes den 20 juni 2007 av Svea Hovrätt till ett och ett halvt års fängelse för grov trolöshet mot huvudman efter att ha lurat Skandia att betala cirka 17 miljoner kronor för hans egna och andra Skandiachefers lägenheter (Sveriges Radio, Ekot, *Hovrätten sänker straffet för Skandiachef*).

Mycket höga ersättningar och bonusprogram är en andra skandal inom Skandia. Företagets taklösa optionsprogram *Wealthbuilder* och *Sharetracker* kom under tre år att kosta företaget drygt 2 miljarder kronor och Göran Tidström<sup>33</sup>, utredare av Skandiaaffären, menar att revisorernas agerande var felaktigt. De kände till att de två optionsprogrammen översteg taket, vilket de påpekade för ledningen. Det fanns emellertid inget styrelsebeslut bakom borttagandet av taken vilket borde ha inneburit att de inte skulle ha accepterat det. Sedermera fanns det heller inte några uppgifter om *Wealthbuilders* och *Sharetrackers* verkliga kostnad i redovisningen (SD, *Skandiauppdraget var komplext och ovanligt*).

Förutom lägenhetsaffärer och orimliga bonussystem, inkluderar Skandiaskandalen även ett antal tvivelaktiga och invecklade internaffärer. Den affär som främst innebar en förtroendeklyfta mellan Skandia och dess pensionsförsäkringskunder var försäljningen av Skandia Asset Management (SAM) år 2002 till Den Norske Bank (DnB) för 3,2 miljarder kronor, en affär som koncernledningen drev igenom utan att meddela varken styrelsen eller kunderna. (Rossander, 2007) Affären var upprörande för många av Skandia Livs kunder eftersom bolaget hade skrivit ett avtal på tolv år med SAM med förvaltningsarvoden som var högre än marknadspris. Avtalet fortsatte att löpa och ökade värdet av affären när SAM såldes till DnB, vilket varken Skandia Liv eller dess kunder fick ta del av. Istället tvingades Skandia

---

<sup>33</sup> Göran Tidström är styrelseordförande i Öhrlings PricewaterhouseCoopers AB (<http://www.pwc.com/extweb/aboutus.nsf/docid/B5E5EC1D8CA9529F8025708F004873FD>, 2009-05-10, 21:30).



Liv fortsätta betala förvaltningsarvoden medan moderbolaget Skandia fick köpeskillingen. (Bäckström, 2004)

### **4.3.1 Medias roll i Skandiaskandalen**

Som tidigare berörts (se 3.4.1) spelar media en viktig roll i skandaler. Skandia fick huvudsakligen positiv uppmärksamhet från media under 1990-talet men detta förändrades successivt från 2000-talets början (Göthberg, 2007). Bäckström (2004) konstaterar att Dagens Industris bevakning av Skandia och Skandia Liv ökade från i snitt ett par hundra gånger årligen till 1200 gånger per år, eller ungefär fyra artiklar varje dag, mellan 2002-2003 samt under första halvåret 2004. På grund av alla de negativa skrivierna i media utvecklades Skandiaskandalen med tiden till en moralisk förtroendekris. (Palm et al., 2005)

När Bäckström i november 2003 tillträdde som VD för Skandia Liv märkte han av en åsikt inom företaget att krisen på ett sätt var massmedias fel. Medarbetare samt anställda i ledande befattningar tycktes tänka att krisen inte hade blivit så allvarlig som den blev om journalisternas skrivierna inte varit så negativa. Bäckström (2004) anser att ett sådant tankemönster är lätt att förstå med tanke på det ”enorma externa trycket” från media och allmänhet (Bäckström, 2004:17). Samtidigt framhåller han att det var aktieägarnas vrede över att ha förlorat pengar som gav upphov till det mediala trycket. Kritiken i media nådde så småningom även IFL. Kritiken riktades främst mot vad media ansåg vara dubbelmoral; att företaget hade ett projekt som skulle ta samhällsansvar samtidigt som ledningen agerat moraliskt tvivelaktigt. IFL kallades bland annat för ett ”dåligt samvete-projekt” (Dagens Industri, *Idéer för Skandias liv*, i Göthberg, 2007:93) och misstroendet för ledningen smittade av sig alltmer på projektet. Resultatet blev att projektet tonades ned eftersom ledningen ansåg att det var omöjligt att just då använda projektet för att bättra på bolagets rykte (Göthberg, 2007).

## 5 Empiriskt underlag och analys – fokusgruppsintervjuer

---

*I det här kapitlet presenterar och analyserar vi vårt empiriska material som samlades in vid de två fokusgruppsintervjuerna. Då datainsamling och analys av fokusgruppsintervjuer är en sekventiell process har vi valt att presentera empiri och analys parallellt. För att underlätta analysen har vi delat in intervjuerna i tre övergripande avsnitt – motivation, ansvarsfullt ledarskap och förtroende – vilka kommer att presenteras och analyseras i tur och ordning. Först vill vi dock presentera våra allmänna tankar och reflektioner från de två fokusgruppsintervjuerna.*

---

### 5.1 Fokusgruppsintervjuerna – Allmänna tankar och reflektioner

Våra allmänna tankar och reflektioner från fokusgruppsintervjuerna är att det fanns påtagliga skillnader mellan grupp 1 och grupp 2 vad beträffar uppfattningar, kroppsspråk och ordval. I grupp 1 upplevde vi att stämningen var nervös och spänd de cirka första tio minuterna, men när alla väl hade fått komma till tals observerade vi av att deltagarna blev mer avslappnade och kunde tala ohämmat. I grupp 2 var stämningen mer stressad och en av deltagarnas mobiltelefoner ringde ideligen (dock med vibrator) och vi upplevde att deltagarna var mer obekväma med observatörens närvaro än i grupp 1. Skälet till detta är troligtvis att fokusgruppsintervju 2 ägde rum i ett mindre rum där observatören fick sitta i ett hörn, nära inpå deltagarnas bord. Wibeck (2000) menar att observatören bör märkas så lite som möjligt vilket alltså var svårt under intervju 2. I intervju 1 satt observatören vid ett eget bord, relativt avskilt från deltagarna, vilket tog bort fokus från denne.

I båda grupperna uttalade sig deltagarna i fria ordalag om de känslor de hade i samband med skandalen och vi observerade att stämningen blev mer allvarsam när de tänkte tillbaka på skandaltiden. I båda grupperna fick vi känslan av att relationerna deltagarna emellan är informell och att de kan tala avslappnat med varandra, även om ämnen som kan uppfattas som känsliga. Detta beror troligtvis på att det var två homogena grupper och att de kände, eller kände till varandra, väl (Wibeck, 2000).

## **5.2 Presentation och analys av empiri – Motivation**

Under fokusgruppintervjuerna var det första temat motivation. Om detta tema hade alla deltagarna tämligen mycket att säga och vi observerade att deltagarna fick energi av att tala om sitt engagemang, vilket de själva också påpekade. Engagemanget lyste dock tydligare igenom i grupp 1 och de använde också starkare ord för att beskriva sina känslor:

”För mig är det mycket motiverande, orkar med det negativa, man tror på människan, får en värme och en kraft [...] Människorna i IFL [...] ger med sig av sådan kraft. Man får en sån kick, det är häftigt alltså när man är med på någon utdelning. Det är en fantastisk upplevelse. Något annat än pappersarbetet.”  
(deltagare, grupp 1)

Deltagarna beskrev engagemanget i IFL som att ”gå in i en helt annan värld och få släppa det vanliga arbetet för en stund” (deltagare, grupp 1). Det framkom även att IFL alltid funnits där men att det ibland varit mer och ibland mindre, vilket deltagarna i grupp 1 menade hade en stark koppling till hur mycket det fanns att göra i det ordinarie arbetet. Trots att arbetsbördan varierat under åren menade deltagarna att IFL i sig ger energi. Med andra ord ger IFL en energi och motivation som deltagarna även tar med sig i det vanliga arbetet. För deltagarna i grupp 1 ger engagemanget energi som underlättar det vanliga arbetet. Denna insikt hade deltagarna särskilt fått efter ett föredrag på kontoret av Jana Söderberg (se 4.2) rörande personlig utveckling:

”om du har ett jobb så har du fem olika grejer som du vill ha i ett jobb, två av dem delarna kanske du inte behöver ha på jobbet utan du kan ha det på fritiden istället men däremot så kan du i det här jobbet, vi har papper och vi tråkigheter, men då kan man lägga till IFL och få en bättre fördelning utav vad man vill ha ut av ett jobb.” (deltagare, grupp 1).

Enligt Cox et al.s studie (1997, i Barret, 1998:48) medför hög motivation på arbetsplatsen även högre produktivitet. Trots att vi inte har studerat produktiviteten på Skandia eller kan presentera siffror på hur IFL påverkar produktiviteten anser vi, baserat på deltagarnas uttalanden, att det är sannolikt att IFL medför högre produktivitet på Skandia.

Deltagarna i grupp 2 berättade i sin tur mer om känslan att vara med på utdelning av stipendium och hålla föredrag om IFL. Åsikten var att IFL, och de upplevelser deltagarna får genom sitt engagemang, ger energi och stolthet, vilket går i linje med vad Kotler et al. (2005) framhäver, och att det handlar om att "blir man berörd så får man ju ett engagemang, en motivation, en lust att göra förändring" (deltagare, grupp 2). Gruppen lyfte också fram att IFL är en del av det dagliga arbetet i den mån att det, i någon form, alltid finns runt omkring dem. Att CSR-arbetet ses som en del av organisationen är enligt Papania et al. (2008:1) positivt och minskar risken för ett CSP-gap. För att ett CSP-gap helt ska kunna undvikas måste dock medarbetarna, även i verkligheten, ges utrymme att arbeta med CSR-aktiviteterna.

### **5.2.1 En vilja att engagera sig**

Eftersom det är frivilligt att vara engagerad i IFL och ambassadörerna måste klara av att kombinera det med sitt ordinarie arbete, menade deltagarna i båda grupperna att ett genuint engagemang är mycket viktigt vilket de menade finns i de flesta fall. Det finns dock även "ett antal personer som gör det för att de kanske tycker att det är jobbigt att leverera eller vad det nu kan vara för nånting" (deltagare, grupp 2). Särskilt en deltagare i grupp 2 lyfte fram att viljan att engagera sig, oavsett hur, finns hos de flesta som är med i IFL.

"[...] vill man engagera sig så engagerar man sig och då hittar man vägarna för det. Så väldigt många av människorna som man återfinner i Idéer för livet det är människor som engagerar sig i andra saker, det är barnens skola eller barnens idrott eller vad det nu är, Amnesty eller vad som helst, och själva drivkraften, eller min drivkraft är ju att jag mår bra av det och att jag känner en egen vinning i att göra det. För hade jag inte känt den här egna vinningen och den egna tillfredställelsen och uppnåelsen att tillfredsställa mig själv med att göra det då hade jag aldrig gjort det [...] Och den egna vinningen som jag känner [...] det har ju varit att jag mår otroligt bra av det och känner att jag gör en otrolig skillnad för någon annan, att jag gör en bra sak för något barn eller sådär va, och det kommer jag fortsätta med så länge jag känner den känslan men den dagen jag slutar att känna att jag mår bra av det och bara gör det slentrianmässigt (engagerar sig i IFL, författarnas anmärkning) då måste jag lägga av och det hoppas jag att jag verkligen kommer göra då, men då tror jag att jag kommer att hitta något annat att engagera mig i." (deltagare, grupp 2)

Deltagaren bakom citatet menade alltså att många av ambassadörerna känner likadant, de har ett engagemang i samhällsfrågor och de lägger det engagemanget någonstans men var är inte avgörande. På så vis fungerar IFL som ”en kanal som vi kanske inte hittat annars” (deltagare, grupp 2). Med andra ord finner många medarbetare att Skandias filantropiska CSR-arbete, som är den högsta graden av socialt ansvarstagande i Carroll (1991) CSR-pyramid, är ett lämpligt sätt att leva ut sitt engagemang i samhällsfrågor. Vid ett flertal tillfällen lyftes även fram att engagemanget i IFL är grundat i en egen tillfredsställelse, något som alla i grupp 2 instämde i. Enligt Barret (1998) är människans alla handlingar grundade i ett egenintresse där personen identifierar sig med samhället och vilken insats som denne kan göra för att påverka det i positiv riktning, något åsikterna hos deltagarna i fokusgruppsintervjuerna går i linje med. Baserat på Pelozo et al.:s (2009) tre typer av motiv tyder deltagarnas uttalande, att de engagerar sig i CSR eftersom de finner en egen vinning i det, att det starkaste motivet till att göra så är egoism. I studien som Pelozo et al. (2009) utförde visades även ett samband mellan egoism och OCB<sup>34</sup> medan det inte fanns en koppling till altruism. I våra fokusgruppsintervjuer fann vi emellertid att medarbetarnas engagemang dels berodde på egoism men även på altruism, alltså önskan att hjälpa andra. Exempelvis uttalade sig en deltagare i grupp 2 att ”man brinner för någonting, man har den längtan att göra skillnad”.

Vi finner alltså att drivkraften och motivationen bakom engagemanget i IFL till stor del handlar om eget välbefinnande och ett engagemang som alltid finns inom deltagarna. En av deltagarna i grupp 2 lyfte exempelvis fram att en chef, med engagemang i IFL, en gång påpekade att:

”När han går ut på morgonen genom sin dörr, då är han fortfarande pappa, han hade tre barn, ’jag kan inte bara stänga min dörr och gå till kontoret och stänga av mig för samhället och jag har ju ett engagemang för barn och ungdomar och att de ska må bra’ och det ger ju en sån tillfredsställelse [...] att ’nu har jag gjort skillnad idag, tagit ett samtal från ett barn eller varit ute och nattvandrat och pratat med någon och så, varit till för någon annan’” (deltagare, grupp 2)

Som Barret (1998) påpekar uppfyller alla handlingar ett av fyra behov och något eller några av nio grundläggande källor till motivation, (se fig. 4). Baserat på deltagarnas uttalande

---

<sup>34</sup> OCB innebär att medarbetarna engagerar sig för att hjälpa sin arbetsgivare (se 3.3.1).

uppfattar vi att engagemanget i IFL uppfyller de övre behoven, deltagarna känner att det de gör har en mening, att de åstadkommer skillnad och gör något för världen och samhället. Att dessutom kunna engagera sig på arbetstid lyftes fram som en positiv aspekt av deltagarna, något som går emot vad Peloza et al. (2009) fann i sin studie.

Sammantaget hade deltagarna i båda grupperna likartade uppfattningar vad gäller motivation kopplat till CSR-arbetet. De beskrev ett starkt engagemang, ett eget välbefinnande i att vara engagerad och att det ger något utöver det vardagliga arbetet, ett välbehövligt avbrott och ”att lämna pengavärden och gå mot människovärde” (deltagare, grupp 1). Huruvida motivationen som IFL skapar även påverkar det vardagliga arbetet rådde det delade meningar om. I grupp 1 ansåg deltagarna tydligt att så var fallet medan deltagarna i grupp 2 inte tillskrev IFL lika stor betydelse i detta avseende. De menade att IFL finns integrerat i Skandia, att det fungerar som en kanal för ett engagemang, som deltagarna har inom sig, och att de känner en stolthet och ett engagemang som ger motivation när de berättar för andra om IFL.

### ***5.3 Presentation och analys av empiri – Ansvarsfullt ledarskap***

Under fokusgruppsintervjuerna diskuterades två huvudsakliga frågor vad beträffar temat ansvarsfullt ledarskap. Den första frågan rörde den inställning deltagarna upplever att Skandias chefer, generellt sett, har till CSR och om medarbetarna på Skandia verkligen får utrymme för sina chefer att arbeta med IFL. Den andra frågan gällde ledningen som förorsakade Skandiaskandalen, med fokus på vilka deltagarnas reaktioner var mot dessa individer under och efter krisen.

Under båda diskussionerna framkom det att hur mycket utrymme det finns för IFL-ambassadörerna att arbeta med sina ideella åtaganden till stor del beror på cheferna. En av deltagarna i fokusgrupp 1 sa att det kan vara svårt att motivera sin chef till att arbeta med IFL under perioder med hög arbetsbelastning:

”Det går i perioder beroende på avdelningen och framförallt vem som är chef, hur mycket förståelse chefen har för det här och tycker att det är viktigt eller att det är siffrorna som ska presenteras för deras chefer som blockerar hela synen och inget annat kan vara möjligt, det är den negativa sidan.” (deltagare, grupp 1)

Det är av stor vikt att cheferna stödjer CSR-arbetet och ger medarbetarna utrymme att engagera sig i IFL, även i perioder med hög arbetsbelastning. Som Peloza et al. (2009) fann i sin studie, är medarbetarnas grad av engagemang kopplat till den närmaste chefens stöd för volontärprojekt av denna karaktär och chefens samtycke blir på så sätt en viktig faktor. Vad beträffar chefernas inställning till IFL, menade fokusgrupp 1 att deras attityd varierar beroende på om det är perioder med mycket respektive lite att göra:

”Vid lite tuffare perioder är det (IFL, författarnas anm.) som är det första som får gå bort från ordinarie verksamheten [...] Det är beroende på chefen! Och hur pressad chefen är, vissa perioder släpper de inte någon att göra någonting, det (IFL) är en del av Skandia men finns tuffa tider då det inte är en naturlig del”  
(deltagare, fokusgrupp 1).

Det framgick tydligt i grupp 1 att, om IFL verkligen ska fortsätta vara en integrerad del av Skandia, måste cheferna inse vikten av ett ansvarsfullt ledarskap. Utan cheferna blir IFL lidande. Trots att projektet finns som en viktig del i organisationen måste cheferna ge utrymme för medarbetarna att engagera sig i projektet men även ha en moralisk ledningsstil för att detta CSR-arbete ska räknas som god CSP. Om inte ledarna inser vikten av det filantropiska ansvarstagandet inom organisationen och att medarbetarna ges tid att aktivt vara engagerade, även under perioder med hög arbetsbelastning, kommer det att bildas ett CSP-gap. Detta CSP-gap som Papania et al. (2008:1) beskriver i sin modell New Approach, innebär alltså att stakeholdergruppen anställda har förväntningar om CSR-arbetet som inte uppfylls. Det är viktigt att intressenternas förväntningar på CSR-aktiviteter uppfylls, i det här fallet att medarbetarna ges möjlighet att engagera sig i IFL på arbetstid, eftersom förväntningarna annars blir större än utfallet vilket kan orsaka ett misstroende bland medarbetarna.

Grupp 1 berättade att Skandias nordenchef Bertil Hult och koncernchef Julien Roberts är mycket positivt inställda till IFL och inser fördelarna med medarbetarnas engagemang, vilket alltså innebär att det finns en god moralisk inställning i Skandias ledarskap idag. Emellertid berättar deltagarna att, det trots ledarnas förståelse, kan vara tufft att få utrymme för sitt engagemang. En deltagare menade att det verkligen gäller att ha ett stort engagemang i botten för att kunna motivera för chefen att få gå iväg och ägna sig åt den ideella verksamheten. Om detta engagemang inte finns och om chefen inte har en positiv inställning till IFL kommer

problem att uppstå. Grupp 1 tryckte mycket på att engagemang nedifrån och upp i organisationen är av stor betydelse för projektets framgång. I grupp 2 framhövde deltagarna snarare chefernas roll, vilken de ansåg viktig: ”Ledarna är ju viktiga [...] och det skapar nånting som man uppifrån uppmuntrar till engagemang” (deltagare, grupp 2). Här märktes att deltagarna tyckte att ett engagemang uppifrån organisationen och ned var desto viktigare.

Generellt sett hade grupperna tämligen olika uppfattningar beträffande temat om ansvarsfullt ledarskap vilket vi tror beror på att deltagarna i grupp 2 innehade högre befattningar än grupp 1. Vi upplevde att den andra gruppen hade en ”djupare” förståelse för chefernas situation. En av deltagarna var avdelningschef och hade en mycket positiv inställning till IFL men menade att det ibland var svårt att prioritera det filantropiska CSR-arbetet över siffror: ”men det kommer ändå drabba mig i ansvaret för leveransen just då” (deltagare, grupp 2). Deltagaren menade dock att eftersom denne själv är engagerad i IFL är det lättare att finna utrymme för engagemanget.

Sammantaget kan vi alltså konstatera att ett ansvarsfullt ledarskap måste komma högt uppifrån organisationen och inte bara från mellancheferna. Ledarna från de högsta nivåerna i företaget måste se vikten av engagemanget i IFL och inte bara begära att siffror ska levereras, även i perioder med hög arbetsbelastning. Mellanchefer har press på sig att leverera resultat till högre nivåer inom organisationen vilket gör att även de måste få utrymme att låta sina underordnade aktivt engagera sig i CSR-arbetet. Om dessa ledare inte intar ett ansvarsfullt ledarskap och inte inser vikten av Carrolls (1991) filantropiska ansvar, finns risken att CSR-arbetet bara blir ett utanpåverk och ett marknadsföringsknep istället för en genuint integrerad del av verksamheten.

### **5.3.1 Förtroendet för ledningen som förorsakade skandalen**

När frågan rörande ledningen som förorsakade Skandiaskandalen kom upp i fokusgruppsintervjuerna kunde vi även här urskilja en skillnad mellan grupperna. Grupp 1 visade betydligt mer vrede mot dessa individer än vad grupp 2 gjorde. Deltagarna i grupp 2 var upprörda över ledningens agerande men lade det främsta ansvaret på journalisterna. Att journalisterna fick skulden lade även Bäckström (2004) märke till under sin tid som VD för Skandia Liv. Den första gruppen uttryckte däremot en påtaglig ilska mot ledningsgruppen. En av deltagarna refererade ett flertal gånger till den dåvarande ledningen som ”idioter”, ”idiotbrottslingar” och ”giriga direktörer.” Deltagarna berättade att deras förtroende för denna



”klick” helt och hållet gick förlorat i samband med skandalen. I första gruppen menade emellertid en av deltagarna att medarbetarna under denna tid hade ett fortsatt förtroende för cheferna i Göteborg<sup>35</sup>; ”Cheferna i Göteborg var inte inblandade, de var med oss hela vägen, de kände samma som de anställda mot några individer som gjorde bort sig.” (deltagare, grupp 1). Alla i gruppen instämde till detta uttalande. Även om det fanns en tydlig upprördhet när grupp 1 diskuterade den tidigare ledningen och deras agerande, kunde det ändå observeras att deltagarna hade förmågan att skoja om det idag. Vid ett tillfälle, när en av deltagarna nämnde ”de giriga direktörerna”, skrattade hela gruppen hjärtligt. I privata företag finns det, som Tengblad et al. (i Johansson et al. 2006) framhäver, en möjlighet att förskjuta skulden från hela företaget till ledningen, något vi upplevde att deltagarna i grupp 1 gjorde. Det måste emellertid framhävas att en av deltagarna i grupp 1 inte bara uttryckte ilska mot den dåvarande ledningen utan mot hela företaget; ”Jag var jättearg på Skandia, jag klippte bort där det stod Skandia på tröjan.” Här är det även intressant att belysa ett uttalande som gjordes av en av deltagarna i grupp 2: ”Jag valde att vara stolt! Så jag satt med Skandiatröjan när jag åkte tåg, vart jag än var”. Denna deltagare valde alltså att vara stolt för sin arbetsgivare trots omständigheterna.

Sammantaget noterade vi att grupp 2 i första hand riktade ilskan mot journalisterna. En av deltagarna i denna grupp sa: ”Jag tyckte att de vinklade sina artiklar på ett sätt så att det skapade missförstånd” och ”och så skrivierna i tidningarna som inte vi som medarbetare kände igen oss egentligen i för vi var inte alls, det som skrevs om det var inte vi egentligen.” Några hårda ord om ledningen förekom inte i grupp 2 utan kritiken riktades främst mot journalisterna. Som Zapata Johanssons (2006) studie visar upplevs ofta mediebilden som inte helt sann. Att deltagarna upplevde att så var fallet noterades i båda grupperna men uttrycktes starkare i grupp 2.

Ciulla (i Maak et al., 2006) menar att ledare har potential att orsaka stor skada eftersom ett missbrukande av deras maktposition resulterar att många människor får lida. Det är mycket tydligt att medarbetarna på Skandia fick lida för den dåvarande ledningens handlingar då de tvingades att ta på sig skulden från allmänheten. En deltagare i grupp 2 sa till exempel: ”det fanns en period då jag undvek socialt umgänge [...] Jag kände mig bara väldigt påpassad.” Den gemensamma uppfattningen i fokusgrupperna var även att medarbetare på Skandia inte

---

<sup>35</sup> Fokusgruppsintervjuerna ägde rum på Skandias kontor i Göteborg.

skulle behöva stå till svars för ett fåtals individers agerande vilket de kände att de fick göra med tanke på den omfattande reklamkampanj där Skandia efter skandalen bad om ursäkt till allmänheten. Denna reklamkampanj skadade dock medarbetarna på Skandia desto mer och bidrog till fortsatt lidande. En av deltagarna i grupp 2 menade att: ”som medarbetare kände man att varför ska jag förknippas med en gris, jag har ju inte grisat på något sätt” (deltagaren syftade på grisen Helga som figurerade i Skandias reklamfilmer efter skandalen, författarnas anm.)

Utifrån Carrolls (1991) tre etiska ansatser till ledningsstilar anser vi att det är berättigat att tala om en omoralisk ledning (immoral management) i Skandias fall, alltså en ledningsstil som präglades av ledare vars beslut, handlingar och beteende var raka motsatsen till vad som uppfattas som rättfärdigt och etiskt. Dessa ledare ignorerade fullständigt de konsekvenser som deras handlingar skulle ha för medarbetarna; att de skulle behöva försvara sig på såväl arbetsplatsen som i privatlivet och bli skuldbelagda för deras egna omoraliska ageranden. Vi kan alltså konstatera att dessa ledare enbart såg till sin egen vinning och således använde, exploaterade och manipulerade medarbetarna på Skandia. Enligt Brytting (2004) grundläggs förtroende när den enskilde individen tar ansvar för det gemensamma bästa och inte enbart eftersträvar egen vinning. Att få förtroende från sina medarbetare samtidigt som företagsledningen agerar utifrån sin egen vinnings skull är alltså inte förenligt och utifrån vad deltagarna sa under diskussionerna var detta förtroende förlorat.

#### ***5.4 Presentation och analys av empiri – Förtroende***

Det sista temat som diskuterades i fokusgruppsintervjuerna handlade om vilka känslor deltagarna hyste gentemot Skandia under och efter skandalen. Särskilt fokus lades på förtroende. Deltagarna diskuterade även huruvida de någon gång funderade på att lämna Skandia i samband med och/eller efter skandalen.

IFL tycks ha haft olika stor betydelse i de två fokusgrupperna under Skandiaskandalen. I grupp 1 gavs IFL en stor roll och kallades för ett ”lufthål”. I likhet med vad Kotler et al. (2005) framhäver fanns IFL kvar som en källa till stolthet för deltagarna, även när Skandiaskandalen kulminerade ”det är ju den del som man varit stolt över under alla år, det är ju det som man verkligen stått upp för och visat att det finns.” (deltagare, grupp 1) I grupp

2 var den gemensamma åsikten att IFL var, och är, något de är stolta över men det var inget som hade stor betydelse under Skandiaskandalen.

Ingen av deltagarna lyfte fram IFL i kontakt med utomstående under skandalen, ”Jag tror ingen gjorde det, vi tog snarare bort allting och låg lågt, nä nu får vi ligga lågt” (deltagare, grupp 2). I grupp 1 var den allmänna åsikten att det var ”Ej lönt att säga: ”Skandia är ett bra företag”, det gick inte fram, utan mer på att den här produkten var ett bra val, haft en bra värdeutveckling.” (deltagare, grupp 1). En deltagare i grupp 1 lyfte fram att denne inte ville berätta var hon/han arbetade någonstans, men att IFL fanns kvar och kunde behållas: ”Det tyckte jag var skönt, man kunde hänga upp det på nånting i alla fall för man var ju inte sådär jättepositiv till att tala om var man jobbade just då.” (deltagare, grupp 1)

Deltagarna i grupp 2 beskrev att det fanns en stor samhörighet på Skandia under Skandiaskandalen men såg ingen koppling till IFL. I grupp 1 betraktade en av deltagarna det som att:

”Förtroendemässigt, IFL var inte iblandad i skandalen på det sättet överhuvudtaget, man tänkte ju inte på det men det var mer att det vägde väl upp det fast det var ingen (utomstående, författarnas anm.) som kände till det.”  
(deltagare, grupp 1).

Vi uppfattade att deltagarna, trots yttre påfrestningar i form av misstroende, kunder som dagligen ringde och hade klagomål och påhopp i privata och sociala sammanhang, kände att förtroendet för bolaget Skandia, det vill säga det allmänna förtroendet, var oförändrat. ”jag visste och kände att nä, vi har så mycket bra i detta företaget, det är liksom inte Skandia” (deltagare, grupp 2) och ”Min upplevelse utav medarbetarna på Skandia är att vi har oerhört lojala, och kompetenta, och väldigt engagerade (medarbetare, författarnas anmärkning)” (deltagare, grupp 2). Även i grupp 1 var förtroendet för själva bolaget och människorna som det utgörs av oförändrat:

”För mig är det bilden av Skandia, den går inte ihop med individerna. Det är människorna runt omkring som är det bästa med det här företaget, att man vet att det är massa schyssta individer, väldigt kunniga” (deltagare, grupp 1).

Den samlade åsikten bland deltagarna att förtroendet för bolaget var oförändrat tolkar vi som att Skandia har lyckats bygga upp vad Palm et al. (2005) kallar ett förtroendekapital hos sina medarbetare. Vidare anser vi att detta förtroendekapital torde vara stort i utgångsläget eftersom förtroendet inte helt raserades i samband med den allvarliga och djupa förtroendekris som Skandiaskandalen resulterade i.

#### **5.4.1 Stanna kvar eller lämna bolaget?**

Endast en av deltagarna i fokusgrupperna funderade på att lämna Skandia under eller efter skandalen. Den gemensamma åsikten i grupperna var att tanken inte slog dem. Deltagarna menade att många av medarbetarna mådde dåligt under skandalen men att få eller ingen talade om att sluta. En anledning som flera av dem lyfte fram var att det fanns utvecklingsmöjligheter på Skandia och att de tänkte att ”man tar sig väl igenom till slut ändå” (deltagare, grupp 1). Däremot menade deltagarna att tanken att sluta eller att vissa medarbetare blev sjukskrivna eller slutade kom i efterhand, som en konsekvens av att många blev utmattade av att ständigt försvara Skandia eller höra klagomål mot företaget.

IFL lyftes fram i grupp 1 som en positiv aspekt som bidrog till att de *inte* funderade på att sluta. Även deltagaren som funderade på att sluta under skandalen lyfte fram IFL och menade att det var det största skälet till att denne stannade kvar. Samma deltagare berättade om sin ilska i samband med skandalen och att skandalen ägde rum i samband med en omorganisering där ett flertal medarbetare fick lämna den avdelning på vilken denne arbetade. Det medförde att denne ifrågasatte företaget och undrade:

”Hur kan ni prata om IFL och engagemang och sen göra så här mot era egna medarbetare och slänga ut dem?’ då var jag naiv utan att tänka i företagsekonomiska termer utan på människor [...] Det var en läxa för livet som jag fick, nedskärning samtidigt som skandalerna, så det var många negativa bitar som inte gick att få ihop med IFL men det är så man lär sig, livet har de hårda delarna och det är en verksamhet” (deltagare, grupp 1)

Sammantaget gav deltagarna i grupp 1 IFL betydelse för sina tankar och känslor gentemot Skandia i samband med skandalen. I grupp 2 menade deltagarna emellertid att IFL inte var en direkt bidragande orsak till att de aldrig funderade på att sluta. I grupp 2 låg fokus istället på

den allmänna känslan av sammanhållning på Skandia under krisen och att de blev ett ”väldigt sammansvetsat gäng” (deltagare, grupp 2).

#### **5.4.2 Förtroendet för bolaget fanns kvar**

Sammantaget fann vi att ingen av deltagarnas förtroende för Skandia som bolag förändrades i samband med skandalen eftersom de tyckte att Skandia utgörs av medarbetarna, vilka de ansåg vara mycket ”kompetenta”, ”kunniga”, ”schyssta” och ”bra”. En av deltagarna i grupp 1 påpekade dock att denne kände en stark ilska mot företaget då skandalen sammanföll med nedskärningar, och ifrågasatte hur Skandia kunde påstå att det var ett ansvarsfullt företag. Att det endast var en av deltagarna som funderade på att sluta finner vi har att göra med de utvecklingsmöjligheter som fanns inom bolaget samt att de trivdes med sitt arbete och arbetskollegor. Även om alla deltagare inte lyfte fram IFL som en direkt bidragande orsak till att de aldrig funderade på att lämna bolaget, anser vi att IFL troligen ändå fanns med i de överväganden deltagarna gjorde i samband med skandalen, eftersom alla menade att projektet är en integrerad del av Skandia. Vidare påpekade medarbetarna att IFL var det enda de kände stolthet över under skandalen, vilket även det tyder på att IFL spelade roll i deltagarnas tankar och känslor.

Kytle et al. (2005) menar CSR kan betraktas som en form av riskhantering (risk management) eftersom det kan minska den tid det tar för ett företag att återhämta sig från en oönskad händelse, såsom en företagsskandal. Vi menar att riskhantering kan likställas med uppbyggandet av ett förtroendekapital, för att hantera relationerna med företagets stakeholders, och anser att Skandias IFL i högsta grad kan betraktas som en starkt bidragande faktor till förtroendekapitalet hos stakeholdergruppen medarbetare. Att medarbetarnas förtroendekapital är högt medför att företaget kan klara av fler påfrestningar i form av felsteg och skandaler innan förtroendet går förlorat. I fallet Skandia anser vi att fokusgruppsintervjuerna uppvisade tydliga indikationer på att IFL starkt har bidragit, och bidrar, till medarbetarnas förtroende för bolaget och konsekvenserna av skandalen blev troligen inte så djupa som de hade blivit utan detta filantropiska CSR-engagemang.

## 6 Resultat och avslutande diskussion

---

*I följande kapitel besvarar vi kortfattat våra frågeställningar samt presenterar vår egen modell vilken illustrerar relationen mellan CSR och förtroendekapital på Skandia ur ett medarbetarperspektiv. Avslutningsvis presenterar vi våra egna tankar och reflektioner över vad vi kom fram till i vår slutsats samt ger förslag till vidare forskning.*

---

### 6.1 Svar på frågorna

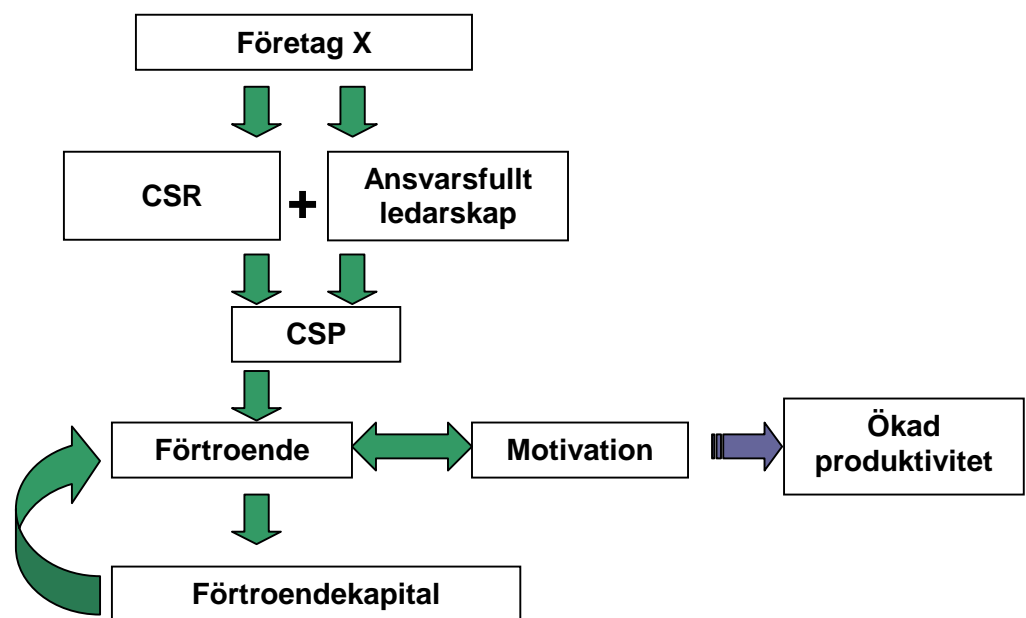
För att ge en lättöverskådlig bild över vad vi har kommit fram till i denna studie har vi valt att kortfattat presentera svaren på de frågor vi ställde i kapitel ett.

- *Hur påverkas motivationen hos de medarbetare på Skandia som är aktivt engagerade i Idéer för Livet? Medarbetarnas motivation påverkas mycket positivt av engagemanget i IFL, då det ger dem energi och en tillfredsställelse av att få bidra till samhällets bästa. Motivationen som skapas av IFL påverkar även det ordinarie arbetet i en positiv riktning och bidrar till ökad produktivitet.*
- *Hur påverkades medarbetarnas förtroende för Skandia i samband med Skandias skandalen? Trots att det fanns en hög grad av upprördhet och ilska hos medarbetarna i samband med skandalen var deras förtroende för Skandia som bolag oförändrat. Förtroendet för de individer som förorsakat skandalen samt de journalister som belyste skandalen i media gick dock förlorat.*
- *Vilken betydelse hade IFL för Skandias medarbetare under och efter skandalen? IFL hade en mycket stor betydelse för många medarbetare på Skandia under och efter skandaltiden och bidrog till att förtroendet till bolaget inte raserades. IFL blev ett lufthål för medarbetarna och gjorde att de orkade med den påfrestande situationen.*

## 6.2 Vår modell

Baserat på resultatet av vår studie har vi skapat en modell för att illustrera relationen på Skandia mellan filantropiskt CSR-arbete och förtroendekapital ur intressenten medarbetarnas perspektiv. Vi har kommit fram till att CSR i sig inte leder till ett ökat förtroendekapital hos medarbetarna, utan att det måste kompletteras med ett ansvarsfullt ledarskap för att god CSP ska uppnås. Vad företaget gör och vad det kommunicerar ut att det gör måste alltså överensstämma för att CSR inte bara ska bli ett utarpåverk. Chefer på *alla* nivåer inom organisationen måste se till fördelarna med det filantropiska ansvarstagandet och verkligen ge medarbetarna det utrymme som fordras för att de ska kunna engagera sig. Om medarbetarna inte ges det utrymme, exempelvis för att chefen enbart fokuserar på att leverera ekonomiska resultat, kan inte ett genuint CSP uppnås. Det är alltså av stor vikt att cheferna inom organisationen intar ett ansvarsfullt ledarskap och förstår vikten av förtroende och motivation hos en av sina absolut viktigaste stakeholders, medarbetarna.

**Modell 1a** visar vilka faktorer som bör finnas med för att ett företag ska kunna bygga upp ett **Förtroendekapital**, med andra ord hur ”den perfekta kombinationen” bör se ut.

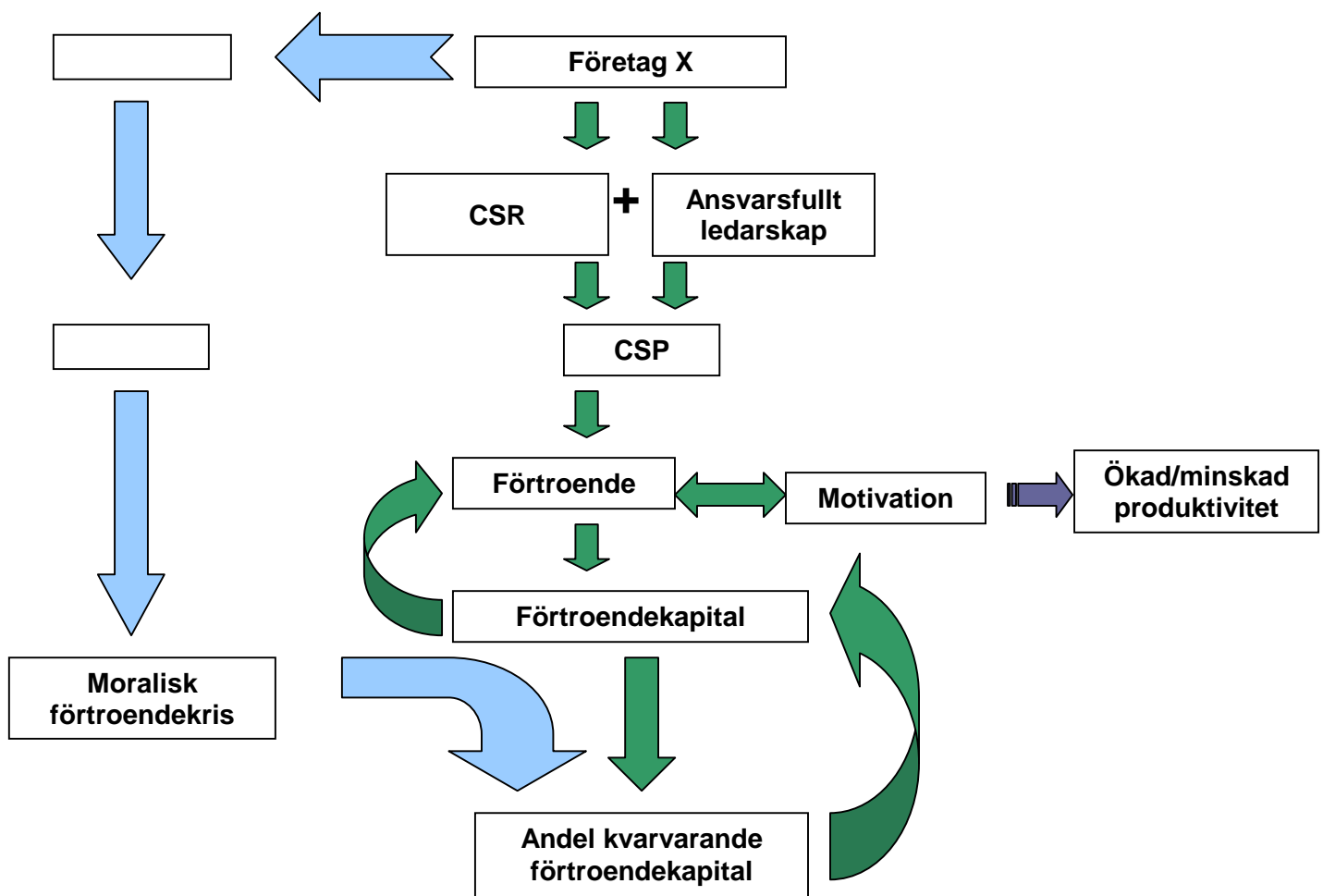


**Modell 1a: Relationen i företag X mellan CSR och förtroendekapital via CSP ur ett medarbetarperspektiv**

Om **Företag X** lyckas utveckla **CSR**, kombinerat med ett **Ansvarsfullt ledarskap**, till **CSP**, det vill säga hög grad av faktiskt socialt ansvarstagande, kan det, som vår studie har pekat på, leda till att medarbetarna får **Förtroende** för företaget. I förlängningen uppnår medarbetarna då själslig **Motivation** vilket dels återverkar på **Förtroendet** men även leder till **Ökad produktivitet**, vilket är till fördel både för företaget och för medarbetarna.

Ett förtroendekapital utgörs enligt vår tolkning av medarbetarnas ackumulerade förtroende. Då det uppbyggda **Förtroendekapitalet** i sin tur bidrar till en ökning av "det dagsfärska" **Förtroendet** hos medarbetarna finns det en cirkelgång mellan förtroende och förtroendekapital. **Motivation** påverkar och påverkas av **Förtroendet** och har därmed också indirekt effekt på **Förtroendekapitalet**.

I **modell 1b** illustreras vad som sker när en skandal inträffar på **Företag X**.



**Modell 1b: Påverkan på förtroendekapitalet i företag X efter att en skandal som har utvecklats till en förtroendekris inträffat.**



**Skandalen** utvecklas, efter **Medias** proklamerande, till en **Moralisk förtroendekris** vilken negativt påverkar **Förtroendekapitalet** hos medarbetarna gentemot sin arbetsgivare. Vad som måste klargöras är att ju högre förtroendekapitalet är i utgångsläget, desto mindre skadlig effekt får krisen för företaget. Som vår studie visar fungerar en väl utvecklad CSP som ett medel för att bygga upp förtroendekapitalet hos medarbetarna. Modell 1b avser med andra ord illustrera att om företag X utvecklar CSR i kombination med ett ansvarsfullt ledarskap till CSP kommer andelen kvarvarande förtroendekapital att vara större än om företaget inte hade gjort detta.

**Andelen kvarvarande förtroendekapital** påverkar det "dagsfärska" **Förtroendet** som i förlängningen påverkar **Motivationen** hos medarbetarna vilket leder till **Ökad/minskad produktivitet**. Det finns alltså indirekt även ekonomiska följder av hur stort förtroendekapital ett företag har och hur stor andel förtroendekapital som finns kvar efter en förtroendekris.

IFL hade en betydande roll för det faktum att medarbetarnas förtroendekapital gentemot Skandia inte raserades i samband med förtroendekrisen. Vår studie visar alltså att det finns stora fördelar för företag på lång sikt om de låter sina anställda aktivt engagera sig i filantropiska CSR-aktiviteter på betald arbetstid och att CSR kan fungera som ett medel för att bygga upp och återuppbygga ett förtroendekapital.

### **6.3 Avslutande diskussion**

Hur förtroende byggs upp och återuppbyggs är en central fråga inför framtiden, som inte minst företagsledare i dagens näringsliv har anledning att grundligt tänka över. Alltför ofta läser vi om skandaler i dagspress som beror på företagsledarnas strävan efter egen vinning och många intressenter, inte minst medarbetarna, får lida på grund av ledningens omoraliska agerande. Corporate Social Responsibility innebär att företag tar sitt sociala ansvarstagande men även bygger upp långsiktiga relationer med sina stakeholders. För att kunna skapa långsiktiga relationer med sina stakeholders, såsom medarbetarna, krävs det att företag uppfyller sina mål och lever upp till de anställdas förväntningar. Gör företag inte detta kommer intressenternas förtroende att gå förlorat och relationen kan komma att avbrytas.

CSR har blivit ett medel för dagens företag att hantera sina viktiga stakeholderrelationer och begreppet förekommer på alltfler företags hemsidor. Det måste emellertid klargöras att trots att det står tjugiga ord om hur företagen arbetar med socialt ansvarstagande innebär inte det att CSR-arbetet verkligen är genuint. CSR har kommit att bli ett modeord och ett sätt för företag att marknadsföra sig som socialt ansvarstagande. För att leva upp till intressenternas förväntningar räcker det dock inte bara med tjugiga ord utan det sociala ansvarstagandet måste genomsyra hela verksamheten; i beslutsfattandet, i riktlinjerna och i handlingarna. Därutöver måste företagets ledare leva som de lär, annars finns risken att intressenterna uppfattar handlingarna som hyckleri. Om företag verkligen integrerar CSR-arbetet i sin verksamhet och, i kombination med ansvarsfullt ledarskap, uppnår god CSP finns det mycket att vinna i form av ökad motivation och ökat förtroende hos sina stakeholders, inte minst medarbetarna. Förtroendefrågan är en fråga som förekommer inom många discipliner men som är relativt outvecklat inom det företagsekonomiska kunskapsområdet. Vi hoppas att både förtroendefrågan och medarbetarperspektivet kommer att tas i större beaktande i framtiden, både av företagsledare i näringslivet och av forskare inom den företagsekonomiska disciplinen.

### **6.3.1 Förslag till vidare forskning**

Metoden med fokusgruppsintervjuer leder inte till generaliserbarhet i en statistisk mening. Däremot är det möjligt att göra lösa generaliseringar, vilket betyder att det går att urskilja tendenser inom en viss grupp av människor. Dessa tendenser kan enligt Wibeck (2000) sägas vara generaliserbara till olika teoretiska satser, dock inte till en hel population. Eftersom syftet med vår uppsats är att studera vad som sker i företag med en filantropisk typ av CSR-arbete och som har drabbats av en förtroendekris, gäller resultatet av vår uppsats endast vissa grupper av människor och företag.

Vårt förslag till vidare forskning är att testa vår modell över sambandet mellan CSR och förtroendekapital ur ett medarbetarperspektiv på andra företag. Vi anser att tre typer av företag skulle vara särskilt intressanta att studera. För att kunna testa vår modell bör fler fallstudier och fokusgruppsintervjuer först göras på företag i liknande situation, det vill säga företag som har drabbats av en förtroendekris och som har ett filantropiskt CSR-arbete där medarbetarna är högst aktiva, eftersom resultatet av vår studie då skulle kunna styrkas eller bestridas. Efter att sådana fallstudier gjorts, och om vårt resultat därmed styrks, anser vi att det skulle vara intressant att testa modellen på två andra typer av företag: företag som har

drabbats av en förtroendekris men inte har ett CSR-arbete där medarbetarna är lika aktiva samt företag som har drabbats av en förtroendekris och där CSR-arbetet är ett utanpåverk eller helt saknas. Vi hoppas att sådana studier kommer att göras och att vår modell kan bidra till ökad kunskap inom det företagsekonomiska forskningsområdet.

# Källförteckning

## Litteratur

Alvesson, Mats – Skoldberg, Kaj (1994): *Tolkning och Reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Barret, Richard (1998): *Liberating the Corporate Soul – Building a Visionary Organization*, Butterworth-Heinemann, upplaga 1.

Borglund, Tommy – Hans de Geer – Mats Hallvarsson (2009): *Värdeskapande CSR – Hur företag tar socialt ansvar*. Nordstedts akademiska förlag, upplaga 1.

Bryman, Alan – Bell, Emma (2005): *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*, Liber, upplaga 1:1.

Bäckström, Urban (2004): *Pensionssparande – förtroende, aktiebubblor, kriser och trygghet*. Ekerlinds Förlag.

Redaktörer: Crane, Andrew – McWilliams, Abigail – Matten, Dirk – Moon, Jeremy – Siegel, Donald S (2008): *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford Press Inc.

Göthberg, Pauline (2007): *Varför project överlever. En studie av Skandias Idéer för livet*. Uppsala, Universitetstryckeriet, Ekonomikum. Doktorsavhandling no. 46.

Redaktörer: Johansson, Inga-Lill – Jönsson, Sten – Solli, Rolf (2006): *Värdet av förtroende*. Danmark, Studentlitteratur. Upplaga 1:1.

Kotler, Philip – Lee, Nancy (2005): *Corporate Social Responsibility. Doing the most good for your company and your cause*. USA, John Wiley & Sons, Inc.

Löhman, Ola – Steinholtz, Daniel (2004): *Det ansvarsfulla företaget – corporate social responsibility*, Ekerlids Förlag, upplaga 2.

Redaktörer: Maak, Thomas – Pless, M. Nicola (2006): *The Responsible Leadership*. Book Now Ltd.

Rossander, Olle (2007): *Det kidnappade kapitalet – på spaning i skandiaaffärens skugga*, Leopard Förlag, upplaga 1.

Rossander, Olle (2004): *Fiffler, Fuskarna, Förtroendet*, Kalla Kulor Förlag, Upplaga 1.

Wibeck, Victoria (2000): *Fokusgrupper – Om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*, Studentlitteratur.

### **Utredningar**

SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet*.

SOU 2004:47, *Näringslivet och förtroendet – bilaga 3*.

### **Vetenskapliga artiklar**

Carroll, Archie B (1991): *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, i *Business Horizons*, volym 34, s 39-48.

Pelozo, John, Hudson, Simon & Hassay Derek N. (2009): *The Marketing of Employee Volunteerism*, i *Journal of Business Ethics*, volym 85, s 371-386.

Papania, Lisa, Pelozo, John & Shapiro, Daniel (2008b): *Social Impact as a measure of fit between firm activities and stakeholder expectations*, i *International Journal of Business Governance and Ethics*, volym 4, nr 1/2008, s 3-16.

Wood, Donna J (1991): *Corporate Social Performance Revisited*, i *Academy of Management Review*, volym 16, nr 4/1991, s 691-718.

### **Tidningsartiklar**

Lucas, Dan (2005-02-17), *Tufft för Skandia att ta tillbaka förlorad mark*, Dagens Nyheter, avdelning ekonomi, s B03.

Rolfer, Bengt (2003), *Läxhjälp en del av Saras jobb*, TCO-tidningen, Nummer 2, s 10-11.

Singh, Yashmin (2008-10-16), *Ideell på arbetstid – attraktivt för alla parter*, Kyrkans Tidning, Årgång 27, Nummer 42, s 8-9.

## Rapporter

Frostenson, Magnus (2007): *Medarbetare och CSR – En rapport om de interna följderna av företagets sociala ansvarstagande*, Handelshögskolan i Stockholm.

Kytle, Beth & Ruggie, John Gerard (2005): *Corporate Social Responsibility as Risk Management – A Model for Multinationals*, Working paper no 10, Cambridge, MA: John F. Kennedy School of Government, Harvard University.

Palm, Lars & Falkheimer, Jesper (2005): *Förtroendekriser – kommunikationsstrategier före, under och efter*”, KBM:s temaserie, Krisberedskapsmyndigheten.

Wijk, Gösta (2008): *En holistisk modell för företagsledning i en CSR-fokuserad miljö*, Företagsekonomiska Institutionen, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

Wijk, Gösta (2007): *PM om kunskapsproduktion*, Ekonomihögskolan vid Lunds universitet.

## Elektroniska källor

Dagens Nyheter, *Kwast ger upp Lars-Eric Petersson*, av Hedelius, Patricia, <http://www.dn.se/ekonomi/kwast-ger-upp-lars-eric-petersson-1.837290>, publicerad 2009-04-03, hämtad 2009-05-10, 21:00.

Dagens Nyheter, *Skandias rykte ska återupprättas*, av Hedlund, Monica, <http://www.dn.se/ekonomi/skandias-rykte-ska-aterupprattas-1.602667>, publicerad 2005-06-17, hämtad 2009-04-22, 15.00.

Dagens Nyheter, *Svea hovrätt friar Lars-Eric Petersson*, av Westerlund, Kenneth & Lindqvist, Roger, <http://www.dn.se/ekonomi/svea-hovratt-friar-lars-eric-petersson-1.719571>, publicerad 2007-12-19, hämtad 2009-05-10, 20:40.

Dagens Industri, *Socialt arbete ska få fart på Skandia*, av Thorngren, Nadia, <http://di.se/Nyheter/?page=/Avdelningar/Artikel.aspx%3Fstat%3D0%26ArticleID%3D2003/04/07/75619>, publicerad 2003-04-07, hämtad 2009-04-24 10:34.

E24, *Engman lämnar Skandia*, av Fröberg, Jonas, [http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel\\_81653.e24](http://www.e24.se/branscher/bankfinans/artikel_81653.e24),

publicerad 2006-11-01, hämtad 2009-05-26 13.45.

Papania, Lisa, Pelozo, John & Shapiro, Daniel (2008a) *Corporate Social Performance: Measuring the gap between firm activity and stakeholder expectations*,  
[http://business.sfu.ca/files/Office\\_Documents/cibc-centre/NYC\\_presentation.ppt](http://business.sfu.ca/files/Office_Documents/cibc-centre/NYC_presentation.ppt), hämtad 2009-05-15, kl 13:30.

Skandia, *Om Skandiakoncernen* -  
<http://www.skandia.se/hem/default.aspx>, 2009-04-16, 15.00.

Skandia, *Om Skandia, Om oss* -  
<http://web.skandia.se/hem/Om-Skandia/Om-Skandia/Affarside1/>, 2009-05-10, 20:30.

Skandia, *Idéer för livet* –

*Arbetet för föräldrar* - [http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1535.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1535.aspx), 2009-04-27, 19:47

*Jana Söderberg och Idéer för livet* -  
[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1666.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1666.aspx), 2009-04-27, 19:48.

*Om idéer för livet* -  
[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1525.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1525.aspx), 2009-04-27, 19:30.

*Stipendier* -  
[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1560.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1560.aspx), 2009-04-27, 19:57.

*Våra ambassadörer* -  
[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1526.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1526.aspx), 2009-04-27, 19:32.

*Föreningslivet mot droger* -  
[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1533.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1533.aspx), 2009-04-27, 19:39.

*Nattvandrarerna*, pressmeddelande 8 april, 2008 -  
[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1538.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1538.aspx), 2009-04-27, 19:39.

*SISU Idrottsutbildarna* -[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_1540.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage____1540.aspx), 2009-04-27 19:40.

*Volontärbyrån -*

[http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage\\_\\_\\_\\_\\_1541.aspx](http://www.skandia.se/ideer/templates/pages/TextPage_____1541.aspx), 2009-04-27, 19:40.

Sveriges Radio, Ekot, av Granath, Sören & Prane, Johan, *Hovrätten sänker straffet för Skandiachef*,

<http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?Artikel=1437040>,

publicerad 2007-06-20, hämtad 2009-05-10, 20:40.

Svenska Dagbladet, av Sundén Jelmini, Maria, *Skandiauppdraget var komplext och ovanligt*,

[http://student.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel\\_129588.svd](http://student.svd.se/naringsliv/nyheter/artikel_129588.svd),

publicerad 2003-12-29, hämtad 2009-04-16, 13.30.

Sveriges Television, *Ny vända i rätten för Skandia-chefer*,

[http://svt.se/2.53277/1.1079154/ny\\_vanda\\_i\\_ratten\\_for\\_skandia](http://svt.se/2.53277/1.1079154/ny_vanda_i_ratten_for_skandia)

[chefer?lid=senasteNytt\\_612504&lpos=rubrik\\_1079154](http://svt.se/2.53277/1.1079154/ny_vanda_i_ratten_for_skandia), publicerad 2008-03-07, hämtad 2009-04-16, 13:30.

Vetenskapsrådet, *Vetenskapsrådets etiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.

<http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>,

2009-05-18, 12.20.



## Bilaga 1



**EKONOMI  
HÖGSKOLAN**  
Lunds universitet

Hej,

Vi vill börja med att tacka dig för att du vill ställa upp på vår fokusgruppsintervju som kommer att äga rum tisdagen den 12 maj. Vi som ska genomföra intervjun heter Josefin Nilzén och Caroline Dahl och studien är en kandidatuppsats inom företagsekonomi, vilken ingår i ekonomutbildningen vid Lunds universitet.

Vi har valt Skandia som fallföretag i vår studie av två skäl. Först och främst anser vi att Skandias CSR-arbete *Idéer för Livet* är ett oerhört intressant och unikt projekt då det har varit en del i organisationen i över tjugo år och verkar ha ett mycket stort stöd och engagemang hos er medarbetare. För det andra är Skandiakrisen, som uppdagades i media 2003, en av de djupaste förtroendekriser i Sverige de senaste decennierna med mycket negativa konsekvenser för många olika parter. Vad vi vill undersöka i vår studie är hur medarbetarnas förtroende för Skandia påverkades av krisen och om CSR kan fungera som ett medel för att skapa förtroende och återskapa förtroende bland medarbetarna i en organisation efter en företagsskandal eller förtroendekris.

Fokusgruppsintervjun kommer att vara mellan 60-90 minuter. Vi börjar med en introduktion på cirka 5-10 minuter där vi presenterar oss själva och vår kandidatuppsats lite mer ingående samt sätter agendan för intervjun. Här kommer även ni att få en chans att presentera er. Efter detta börjar vi diskussionen. Syftet med en fokusgruppsintervju är att ni som deltagare ska få möjlighet att diskutera relativt fritt under ett par givna teman som är kopplade till uppsatsens problemformulering. Vi vill poängtera att vi inte är ute efter riktiga eller felaktiga åsikter utan allt som sägs under diskussionen är av intresse. För att underlätta intervjun kommer en av oss att inta rollen som gruppleddare medan den andre kommer att agera som observatör och föra anteckningar under intervjuens gång. Det är emellertid mycket svårt att endast förlita sig på anteckningar vid en fokusgruppsintervju och vi hoppas på ditt godkännande för att

få spela in diskussionen med hjälp av en diktafon. Inspelningen kommer givetvis att raderas efter utskrift.

Vi vill ta tillfället i akt och informera dig om att vi i denna studie strikt följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer. Detta innebär att:

- Du som deltagare har rätt att få information om syftet med vår studie samt vilka villkor som gäller för ditt deltagande innan studien äger rum.
- Ditt deltagande är frivilligt och du har när som helst rätt att avbryta din medverkan eller begära att få strykas ur forskningsmaterialet.
- Uppgifter om dig som deltagare i denna studie kommer att ges största möjliga konfidentialitet och samtliga personuppgifter kommer att förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte ska kunna ta del av dem. Givetvis kommer du att vara helt och hållet anonym i studien och vi kommer vidta åtgärder för att försvåra för utomstående att identifiera dig som individ.
- De uppgifter som insamlas kommer enbart användas i forskningsändamål.

Vi vill på förhand tacka dig för din medverkan i vår studie och ser fram emot att träffa dig på tisdag! Vi bjuder på fika!

Med vänlig hälsning

Josefin och Caroline

Ps. Kontaktuppgifter till oss och vår handledare finner du på nästa sida!

# Bilaga 2

## Intervjuguide till fokusgrupper

### 1. Introduktion

- Sätta igång diktafonen och kontrollera att den fungerar. Bjuda på fika och småprata för att skapa en avslappnad stämning i gruppen.
- Presentation av oss själva och vår forskningsstudie (berätta varför deltagarna valts ut, varför studien genomförs och vad materialet ska användas till) samt understryka att vi inte är ute efter riktig eller felaktiga åsikter utan att allt som deltagarna säger under sessionen är intressant.
- Ett par ordningsregler
- Presentation av deltagarna (varje deltagare får en namnskylt och ett nummer för att vi lättare ska kunna skilja mellan deltagarna, påminna om att deltagarna kommer att avidentifieras) → namn, ålder, position, antal år på Skandia och Idéer för Livet.

### 2. Öppningsfrågor av faktakaraktär (alla ska svara på, korta svar)

- Hur ser ert engagemang i Idéer för Livet ut? Var innebär det att vara ambassadör? Allmänt om arbetet! Vad betyder CSR-arbetet för dig?

### 3. Teman med 15 minuters diskussion per tema (varje tema innehållandes ett 2-3 underfrågor)

- Motivation – Vi tänkte att vi skulle börja diskussionen med ämnet motivation och hur det är kopplat till Idéer för Livet. Hur påverkas er motivation av att jobba på Skandia genom Idéer för Livet? Kände du till Idéer för Livet när du började på Skandia? Var det en bidragande faktor till att du började jobba på Skandia?

- Skandiakrisen – Hur påverkade krisen dig? Påverkades ditt engagemang i Idéer för Livet under krisen? Funderade du någonsin på att sluta under krisen? Vad höll dig kvar? Medias roll – jobbigt? Kundernas bemötande? Stolthet? Vilka följder har krisen fått?
  
  - Förtroende – Hur påverkades dina känslor till Skandia under krisen? förtroende för Skandia idag? Känner du att ditt engagemang i Idéer för Livet har spelat en roll för ditt förtroende för Skandia?
  
  - Ansvarsfullt ledarskap – Hur påverkades ditt förtroende för Skandias företagsledning då skandalen uppdagades? Hur ser ditt förtroende för ledningen ut idag?
4. **Avslutande reflektion** på 5-10 minuter samt **slutfrågan** om någon av deltagarna önskar tillägga någon aspekt som försumrats under intervjun.

## 5. Tack för idag!

- Ge ett stort tack till samtliga medverkande och be om deras e-mailadresser för att kunna återkomma med eventuella frågetecken. Information om att vi mailar uppsatsen till de som är intresserade av detta.

## **Bilaga 3**

### **Presentation av huvudförfattare**

**Alvesson**, Mats, är filosofie doktor och professor vid Ekonomihögskolan, Lunds universitet (<http://www.fek.lu.se/Default.asp?id=3352>, 2009-06-04, 11:45).

**Barret**, Richard, är medlem i the World Business Academy och har arbetat med etiska frågor på Världsbanken. Sedan 1997 driver han en internationell konsultbyrå inom ledarskap och management (Barret, 1998).

**Borglund**, Tommy, är senior konsult på Hallvarsson & Halvarsson sedan 2006, dessförinnan har han varit forskare och lärare i företagsetik vid Handelshögskolan, Stockholm, (<http://www.halvarsson.se/sv/Medarbetare/Vi-som-arbetar-har/Tommy-Borglund/> 2009-05-27, 20.00).

**Brunsson**, Nils, är professor vid Handelshögskolan i Stockholm med särskild inriktning på organisationer (<http://www.hhs.se/Search/Person/Pages/Person.aspx?PersonID=51>, 2009-05-28, 16.00).

**Bryman**, Alan, undervisar i forskningsmetodik vid Loughborough University (Bryman et al., 2005).

**Brytting**, Tomas, är forskare vid Ekonomiska Forskningsinstitutet (EFI), docent i företagsekonomi och lärare vid Handelshögskolan i Stockholm (<http://www.esh.se/kontakta-anstaellda/iao/brytting-tomas.html>, 2009-05-10, 20:15).

**Bäckström**, Urban, var VD i Skandia Liv november 2003-juni 2005, ordförande för Internationella Handelshögskolan i Jönköping, vice ordförande i Nationalekonomiska Föreningen samt riskbankschef mellan 1994-2002 (Bäckström, 2004).

**Carroll**, Archie B., är professor i management vid Terry College of Business vid Georgia University ([http://cob.fsu.edu/alumni/distinguished\\_phd08.cfm](http://cob.fsu.edu/alumni/distinguished_phd08.cfm), 2009-05-28, 09.20).

**Ciulla**, Joanne B, har en Ph.D. i filosofi och är lärare vid University of Richmond (<http://oncampus.richmond.edu/news/experts/ciulla.html>, 2009-05-09, 21:30).

**Crane**, Andrew har en Ph.D. i management och är professor i affärsetik på Schulich School of Business, York University (<http://www.oup.com/us/catalog/general/subject/Business/Management/~~/dmllldz11c2EmY2k9OTc4MDE5OTIxMTU5Mw==>, 2009-05-28, 09.00).

**Frostenson**, Magnus är forskare inom företagsekonomi, vid Uppsala universitet (<http://www.fek.uu.se/institutionen/person.asp?PersonId=823>, 2009-05-27, 20.00).

**Gometz**, Ulf, är adj. professor emeritus vid Juridiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet och forskar inom redovisning och revision, associationsrätt och börsrätt (Johansson et al., 2006).

**Göthberg**, Pauline, är doktorand vid Kungliga Tekniska Högskolan. Hennes avhandling "Varför projekt överlever. En studie av Skandias Idéer för livet" lades fram 2007 vid Uppsala universitet (Göthberg, 2007).

**Johansson** – se Zapata Johansson.

**Jönsson**, Sten är professor i företagsekonomi vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet (Johansson et al., 2006).

**Kotler**, Philip, även betraktad som marknadsföringens fader, är professor i internationell marknadsföring vid Kellogg School of management ([www.kotlermarketing.com/phil1.shtml](http://www.kotlermarketing.com/phil1.shtml), 2009-05-28, 09.40).

**Kytle**, Beth är senior konsult på Booz Allen Hamilton, USA (Kytle et al., 2005).

**Leijon**, Svante är universitetslektor och docent i företagsekonomi vid Handelshögskolan Göteborgs universitet och undervisar och forskar i personal- och ledningsfrågor (Johansson et al., 2006).

**Löhman**, Ola, är delägare i och VD för Frontlobe och arbetar med strategisk rådgivning inom CSR-området ([www.newsdesk.se/pressroom/greatness\\_pr/pressrelease/view/accountability-vaeljer-csr-experten-ola-loehman-som-sin-svenska-representant-286571](http://www.newsdesk.se/pressroom/greatness_pr/pressrelease/view/accountability-vaeljer-csr-experten-ola-loehman-som-sin-svenska-representant-286571), 2009-05-28, 13.15).

**Maak**, Tomas, är forskningschef på Institute for Business Ethics, och undervisar i CSR, vid University of St Gallen (Maak et al., 2006).

**Ossiansson**, Eva, är ekonomie doktor och bedriver forskning vid Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, främst inom relationsmarknadsföring (Johansson et al., 2006).

**Palm**, Lars, är professor i medie- och kommunikationsvetenskap/planerad kommunikation (Johansson et al., 2006).

**Papania**, Lisa, undervisar i marknadsföring vid SFU Business, Kanada (<http://business.sfu.ca/about-us/directory.php?lastName=P>, 2009-05-28, 23.20).

**Peloza**, John, har en Ph.D. i Management/Marketing och undervisar och forskar i CSR och marknadsföring (<http://business.sfu.ca/homes/index.php?employeeID=11408>, 2009-05-28, 15.30).

**Rossander**, Olle, är ekonomijournalist och har bland annat arbetat på SVT, Ekot, DN och Affärsvärlden. Mellan 2002 och 2003 var han även huvudsekreterare i Förtroendekommissionen (<http://www.sverigesinformationsforening.se/aktuellt--press/nyheter/2003/hur-djup-kan-fortroendekrisen-i-naringslivet-bli.aspx>, 2009-05-28, 08.50).

**Wibeck**, Victoria, är filosofie doktor i Kommunikationsvetenskap och assisterande professor vid Linköpings universitet (<http://www.liu.se/pub/jsp/polopoly.jsp?d=5974&a=43629>, 2009-06-04, 11:50).

**Wijk**, Gösta, är ekonomie doktor och docent vid Lunds universitet (<http://www.fek.lu.se/Default.asp?id=3352>, 2009-05-28, 09.10).

**Wood**, Donna J., är professor i företagsekonomi vid University of Pittsburgh (Wood, 1991).

**Zapata Johansson**, Patrik, är statsvetare och forskare vid Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet. 2004 skrev han doktorsavhandlingen "*I skandalers spår. Minskad legitimitet i svensk offentlig sektor*" ([http://www.spa.gu.se/publicerat/avhandlingar/2004\\_Johansson/](http://www.spa.gu.se/publicerat/avhandlingar/2004_Johansson/), 2009-05-28, 09.50).