



School of Economics  
and Commercial Law  
GÖTEBORG UNIVERSITY

Företagsekonomiska Institutionen

# **Etik och Moral – Företagens val?**

*– En undersökning av ett företags arbete med  
etiska riktlinjer*

*Magisteruppsats*

Emma Martinsson, 791205

Sofia Svensson, 771115

*Handledare:*

Gudrun Baldvinsdottir

**Företagsekonomi/ Extern  
redovisning och företagsanalys  
VT2004**

## *Förord*

*Vi vill passa på att tacka alla som hjälpt till eller på annat sätt underlättat för genomförandet av denna uppsats. Först vill vi tacka vår handledare, Gudrun Baldvinsdottir, som väglett oss genom konsten att skriva uppsats. Gudrun har bistått med goda råd och reflektioner under arbetets gång. Vidare har hon hjälpt oss genom att ge konstruktiv kritik,*

*Vi vill även tacka de respondenter som ställt upp på en intervju. De har bidragit med tankar och information som varit värdefulla för uppsatsen. Utan deras hjälp hade det inte varit möjligt att slutföra denna uppsats.*

*Göteborg i maj 2004*

*Emma Martinsson*

*Sofia Svensson*

## Sammanfattning

**Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Redovisning och Finansiering, Magisteruppsats, Vt2004.**

**Författare:** Emma Martinsson och Sofia Svensson

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir

**Titel:** Etik och Moral – Företagens val? *En undersökning av ett företags arbete med etiska riktlinjer.*

**Bakgrund och problem:** I dagens samhälle diskuteras frågor kring etik och moral i företag mer än tidigare, anledningen till det kan vara de skandaler som under senare år har cirkulerat i media. Det har ställts krav att företag skall kunna visa vilka etiska värden de står för och att de inte längre räcker med att generera vinster och vara effektiva. Aktualiseringen av etiska frågor inom näringslivet har inneburit att ett flertal företag har valt att utarbeta etiska riktlinjer. På grund av den ökade användningen av etiska riktlinjer har vi funnit det relevant att undersöka hur företag arbetar med att försäkra sig om att de etiska riktlinjerna efterlevs samt implementeras i det dagliga arbetet.

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att studera hur företag som har en uttalad etisk profil försäkras sig om att de etiska riktlinjerna efterlevs i den dagliga verksamheten. Vidare ämnar vi undersöka hur företag arbetar för att implementera de etiska riktlinjerna i organisationen och få alla anställda att arbeta på ett enhetligt sätt.

**Avgränsningar:** Uppsatsen behandlar enbart ett företags arbete med framtagande, implementering och efterlevnad av sina etiska riktlinjer. De etiska riktlinjernas utveckling över tiden analyseras inte utan begränsas till de riktlinjer de idag arbetar efter.

**Metod:** Sex intervjuer har genomförts med respondenter från Handelsbanken. Det empiriska materialet har analyserats utifrån uppsatsens teoretiska referensram, syfte och frågeställningar.

**Resultat och slutsatser:** Företag kan försäkra sig om att de etiska riktlinjerna efterlevs genom att säkerställa att innehållet är lättförståeligt samt att alla anställda tar del av innehållet. Vidare bör etik vara ett ämne som kontinuerligt diskuteras inom företag. Företags ledare har ett stort ansvar vid implementeringen, det är de som ansvarar för att de anställda förstår och tar del av innehållet. Vidare är företagsledningens uppträdande viktigt, då de anställda agerar så som ledningen, så kallad "role modeling".

**Förslag till fortsatt forskning:** I denna studie har enbart ett företags arbete med etiska riktlinjer analyserats. Det vore intressant att jämföra olika företags arbete med framtagande, implementering och efterlevnad. Vidare skulle det vara intressant att undersöka hur användbara de etiska riktlinjer som utvecklas för specifika branscher är eller hur användbara de internationella etiska riktlinjer som utvecklas av globala intresseorganisationer är.



## **Innehållsförteckning**

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Inledning .....</b>                          | <b>1</b>  |
| 1.1      | Bakgrund .....                                  | 1         |
| 1.2      | Problemdiskussion .....                         | 2         |
| 1.3      | Syfte .....                                     | 4         |
| 1.4      | Avgränsningar .....                             | 4         |
| 1.5      | Val av studieobjekt.....                        | 4         |
| 1.6      | Definition av centrala begrepp.....             | 4         |
| 1.7      | Uppsatsens fortsatta disposition.....           | 5         |
| <b>2</b> | <b>Metod .....</b>                              | <b>6</b>  |
| 2.1      | Val av undersökningsmetod.....                  | 6         |
| 2.2      | Datainsamling.....                              | 6         |
| 2.2.1    | <i>Insamling av sekundärdata.....</i>           | <i>7</i>  |
| 2.2.2    | <i>Insamling av primärdata.....</i>             | <i>7</i>  |
| 2.3      | Trovärdighet.....                               | 8         |
| 2.4      | Val av teorier.....                             | 9         |
| 2.5      | Möjliga felkällor.....                          | 9         |
| <b>3</b> | <b>Teoretisk referensram .....</b>              | <b>10</b> |
| 3.1      | Etiska riktlinjer.....                          | 10        |
| 3.2      | Syftet med etiska riktlinjer.....               | 10        |
| 3.3      | Hur etiska är företags etiska riktlinjer? ..... | 11        |
| 3.3.1    | <i>Etiska riktlinjers innehåll.....</i>         | <i>12</i> |
| 3.3.2    | <i>Skapande av etiska riktlinjer.....</i>       | <i>12</i> |
| 3.3.3    | <i>Implementering av etiska riktlinjer.....</i> | <i>12</i> |
| 3.3.4    | <i>Administrering av etiska riktlinjer.....</i> | <i>13</i> |
| 3.4      | Tre områden inom etiken .....                   | 14        |
| 3.5      | Intressentmodellen .....                        | 14        |
| 3.6      | Företagskultur.....                             | 15        |
| <b>4</b> | <b>Empiri .....</b>                             | <b>17</b> |



|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| 4.1      | Handelsbanken .....   | 17        |
| 4.2      | Studiens respondenter .....   | 18        |
| 4.3      | Etik .....  | 18        |
| 4.4      | Etiska riktlinjer inom Handelsbanken .....                          | 20        |
| 4.4.1    | <i>Skapande av etiska riktlinjer</i> .....                          | 21        |
| 4.4.2    | <i>Implementering av etiska riktlinjer</i> .....                    | 21        |
| 4.4.3    | <i>Administrering av etiska riktlinjer</i> .....                    | 24        |
| 4.4.4    | <i>Företagskultur</i> .....   | 25        |
| 4.4.5    | <i>Avslutning</i> .....   | 28        |
| <b>5</b> | <b>Analys</b> .....   | <b>30</b> |
| 5.1      | Etik .....  | 30        |
| 5.2      | Etiska riktlinjer inom Handelsbanken .....                          | 30        |
| 5.3      | Etiska riktlinjers innehåll .....                                   | 31        |
| 5.4      | Skapande av etiska riktlinjer .....                                 | 32        |
| 5.5      | Implementering av etiska riktlinjer .....                           | 33        |
| 5.6      | Administrering av etiska riktlinjer .....                           | 34        |
| 5.7      | Företagskultur .....  | 35        |
| 5.8      | Avslutning .....  | 37        |
| <b>6</b> | <b>Slutsats</b> .....   | <b>38</b> |
| 6.1      | Slutsatser .....  | 38        |
| 6.2      | Empirisk slutsats .....   | 40        |
| 6.3      | Reflektioner kring studien .....                                    | 42        |
| 6.4      | Förslag till fortsatta studier .....                                | 43        |
| <b>7</b> | <b>Källförteckning</b> .....  | <b>44</b> |
| <b>8</b> | <b>Bilagor</b> .....  | <b>46</b> |
| 8.1      | Bilaga 1 Handelsbankens etiska riktlinjer .....                     | 47        |
| 8.2      | Bilaga 2 Intervjuguide till anställd i koncernledning .....         | 50        |
| 8.3      | Bilaga 3 Intervjuguide till anställda med ledande befattning .....  | 52        |
| 8.4      | Bilaga 4 Intervjuguide till anställda utan ledande befattning ..... | 54        |



# 1 Inledning

*I det inledande kapitlet ges en bakgrund till problemet som skall studeras. Vidare skall problemområden och frågeställningar tas upp, även syftet med uppsatsen och gjorda avgränsningar skall belysas. Slutligen behandlas val av studieobjekt, definition av centrala begrepp samt uppsatsens fortsatta disposition.*

---

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle diskuteras frågor kring etik och moral i företag mer än tidigare, anledningen till det kan vara de skandaler som under senare år har cirkulerat i media. Skandaler som exempelvis Enron i USA och Skandia i Sverige har väckt allmänhetens intresse och aldrig tidigare har förtroendet varit så lågt för näringslivet som idag (Beck-Fries, 2003b). Orsaker till det låga förtroendet kan tänkas vara de mångmiljardbonusar, diffusa lägenhetsaffärer och avsaknad av fungerande intern kontroll som har framkommit i fallet med Skandia (TT., 2003). I Enrons fall handlade det om politisk korruption, illegal verksamhet och att företagets motto var att så länge de tjänade pengar var det inga problem att tänja på gränserna (Sims & Brinkmann, 2003). Enron avslöjade en mentalitet inom företagsvärlden som upprörde en hel värld och riktade uppmärksamhet mot allvarliga brister i näringslivets etik.

Frågor har väckts om vem som bär ansvaret för ett företags handlingar. En del anser att de händelser som inträffat beror på att ägarstrukturen har ändrats och att det inte längre finns någon som tar ansvar i en organisation. Nuförtiden är ägarna i de stora börsbolagen mer anonyma och utgörs främst av institutioner och inte av fysiska personer (Beck-Fries, 2003a). Andra väljer att ifrågasätta ledningens ansvar och vad deras egentliga uppgift är, att främja ett sunt näringsliv eller att generera vinster oavsett tillvägagångssätt? Det finns även de som vill lyfta fram styrelsens ansvar och efterfrågar en etisk och moralisk dimension hos styrelsen (Beck-Fries, 2003b). Näringslivet präglas alltmer av ett kortsiktigt perspektiv, det krävs av företagen att de kan visa snabba vinster, vilket kan försvåra för företagen att få ett långsiktigt perspektiv i sin verksamhet.

Efter att förtroendet för svenskt näringsliv hamnat i fokus, vilket delvis kunde härledas till de händelser som inträffat i övriga världen, beslutade Sveriges regering 2002 att tillsätta en förtroendekommission (Dir 2002:15). Förtroendekommissionen bildade tillsammans med näringslivet en "Kodgrupp" som i april 2004 presenterade ett förslag till en "styrningskod" för svenska företag. Syftet med "styrningskoden" är enligt Förtroendekommissionen att förbättra styrningen av företagen samt återupprätta förtroendet för näringslivet. Det krävs inte av företagen att de skall anta koden utan den är frivillig att följa och kan ses som ett led i självreglering inom näringslivet. Koder för företags uppförande är vanligt förekommande utomlands och Sverige är relativt sent ute. (SoU 2004:46).

För vissa företag är det inte vägen till framgång som räknas, utan vilket resultat som uppnås. Många av dagens skandaler är förknippade med det här dilemmat. Ledare anser



att de endast skall bedömas efter vad de åstadkommit, inte hur de gjort det (Philipsson, 1997). Det har ställts krav från flera håll att de stora bolagen skall visa vilka etiska värden de står för och att de inte längre räcker med att generera vinster och vara effektiva. Både arbetssökande och konsumenter efterfrågar företagets syn inom etiska frågor. (Samuelsson red., 2001). Aktualiseringen av etiska frågor inom näringslivet har inneburit att ett flertal företag har valt att utarbeta etiska riktlinjer.

## **1.2 Problemdiskussion**

Den ökade användningen av etiska riktlinjer har lett till att det finns riktlinjer på olika nivåer inom näringslivet. Det finns riktlinjer som har en internationell inriktning, exempelvis de som utvecklats av multinationella företag verksamma i en internationell omgivning (Samuelsson red., 2001). Vidare har organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling (OECD) utvecklat riktlinjer för multinationella företag, där det finns möjlighet för allmänheten att göra anmälningar (Magnusson red., 2003). Det finns även riktlinjer som gäller inom ett branschområde, dessa riktlinjer utfärdas oftast av en branschorganisation (Winroth, 2001).

Anledningar för företag att ta fram etiska riktlinjer kan vara att de ses som en effektiv metod att sprida enhetlig och lättförståelig information om företagets värderingar till alla anställda och övriga intressenter. Effektivt implementerade etiska riktlinjer kan innebära att anställda får del av ett verktyg som kan hjälpa dem att veta hur de skall bete sig i olika situationer. Dåligt utarbetade etiska riktlinjer kan påverka ett företag negativt, exempelvis om ett företag fokuserar för mycket på att skapa strikta regler kan det innebära att de anställdas sunda förnuft går förlorat. Vidare kan det innebära att de anställda uppfattar att allt som inte uttryckligen förbjuds i de etiska riktlinjerna är tillåtet (Boatright, 2000).

Påtryckningar från olika intressenter gör att företag får ett större moraliskt ansvar. De stora företagen har en maktposition då de i sin dagliga verksamhet berör tusentals människors liv. Ett företag har ett flertal intressenter som påverkas av deras verksamhet. Intressenter till ett företag är bland annat deras kunder, anställda och aktieägare. Det är av stor vikt att företaget upprätthåller ett gott rykte gentemot sina intressenter. Ett hjälpmedel i den här processen kan vara att använda sig av etiska riktlinjer som kan öka intressenternas förtroende för deras verksamhet (Brytting, De Geer & Silfverberg, 1993).

Ett antal studier har genomförts av olika forskare i syfte att utvärdera om etiska riktlinjer är en variabel som påverkar de anställdas beteende. Resultatet är blandat, i 7 av 17 fall har man funnit att etiska riktlinjer påverkar de anställdas beteende. I 2 av 17 fall har sambandet varit svagt och i 8 av 17 fall har inget samband hittats (Schwartz, 2002).

En studie av hur etiska företags etiska riktlinjer har genomförts, vilken kan användas för att analysera företags etiska riktlinjer (Schwartz, 2002). Schwartz har applicerat sin studie på fyra stora kanadensiska företag inom sektorerna; bank, tillverkning, högteknologi och telekommunikation. Längden på deras etiska riktlinjer varierade från 21-65 sidor. Samtliga fyra företag misslyckades med att till fullo följa sina etiska riktlinjer. De etiska riktlinjerna analyserades utifrån hur lättförståliga och tillgängliga de var och i detta



hänseende var det tillverkande företaget sämst med alltför formalistiska riktlinjer, det var även detta företag som hade flest antal sidor etiska riktlinjer.

Det högteknologiska företaget hade den mest omfattande processen att involvera de anställda i "skapande-processen". Anställda runt om i världen involverades i processen. De övriga tre företagen lät inte de anställda ta del på samma sätt i skapandet av etiska riktlinjer utan använde sig till större delen av företagsledningen och konsulter vid framtagandet av etiska riktlinjer. Samtliga företag försökte att sprida sina riktlinjer till alla anställda, men hade vissa problem med att nå ut till alla anställda. Det högteknologiska företaget var bäst av de fyra gällande träning för de anställda att förstå innebörden av de etiska riktlinjerna. De erbjöd även anställda support vid etiska dilemman. Alla företag ansåg att de hade viss support i och med att de namngav anställda som var ansvariga för de etiska riktlinjerna och till vilka de anställda kunde vända sig. De fyra företagens VD:ar var alla kända för att stödja företagets riktlinjer (Schwartz, 2002).

De anställda på banken och det tillverkande företaget ansåg att företaget arbetade tillräckligt aktivt med att efterleva sina riktlinjer. Det var dock inget av de fyra företagen som enligt de anställda erbjöd tillräckligt med skydd för sina anställda, såsom exempelvis anonymitet, trots att det fanns nedskrivet i de etiska riktlinjerna. Alla företag utom det tillverkande företaget försökte få feedback på innehållet i sina riktlinjer (Schwartz, 2002).

Under senare år har användningen av etiska riktlinjer ökat. Den allmänna förekomsten av etiska riktlinjer antas öka i takt med att högre krav från bland annat myndigheter och intresseorganisationer ställs på företag (Schwartz, 2002). Det finns funderingar, huruvida etiska riktlinjer enbart är ett instrument för att lugna omvärlden eller om det är ett internt krav inom företag att de skall följas. I oktober 2002 hade fler än 100 amerikanska företag anställt "ethics officers" på grund av de skandaler som cirkulerat kring företags hantering av etiska frågor. Det har blivit vanligare att använda sig av etiska riktlinjer, men det räcker inte med att ett företag tar fram etiska riktlinjer. Det som är viktigast är implementeringen och efterlevnaden av dem i organisationen. Utan en effektiv implementering och ett kontinuerligt arbete med efterlevnad är de etiska riktlinjerna inte värdefulla för en organisation (Brandl & Maguire, 2002).

Vi ämnar analysera ett företags arbete med etiska riktlinjer och finner det därav relevant att undersöka följande fråga:

### ***Hur försäkrar sig företag om att de etiska riktlinjerna efterlevs?***

För att kunna besvara ovanstående huvudproblem behöver vi finna svar på följande delproblem.

– *På vilket sätt implementeras företags etiska riktlinjer i deras dagliga arbete?*

– *Hur får företag alla anställda i en organisation att arbeta efter samma etiska riktlinjer?*





### 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att studera hur ett företag som har en uttalad etisk profil försäkrar sig om att de etiska riktlinjerna efterlevs i den dagliga verksamheten. Vidare ämnar vi undersöka hur det företaget arbetar för att implementera de etiska riktlinjerna i organisationen och få alla anställda att arbeta på ett enhetligt sätt med etiska frågor.

### 1.4 Avgränsningar

Uppsatsen skulle bli alltför omfattande om den innehöll en jämförelse mellan hur olika företag arbetar med framtagande, implementering och efterlevnad av etiska riktlinjer. Vi har därför valt att enbart analysera ett företags arbete med etiska riktlinjer. Vi kommer inte heller i uppsatsen analysera utvecklingen av etiska riktlinjer över tiden, utan enbart analysera de riktlinjer de idag arbetar efter. Vidare omfattar studien inte hur olika intressenter ser till vikten av etiska riktlinjer.

### 1.5 Val av studieobjekt

Vårt primära syfte vid val av företag har varit att finna ett företag som arbetar aktivt med etiska frågor i sin verksamhet. Vårt val har blivit Handelsbanken som är en av Sveriges största banker. Vi har valt att analysera Handelsbanken på grund av att de framhåller att de arbetar aktivt med etiska frågor inom organisationen. De har även publicerat sina etiska riktlinjer på hemsidan och i årsredovisningen, samt har en intern skrift Mål & Medel som bland annat innehåller hantering av etiska frågor och som alla anställda erhåller.

### 1.6 Definition av centrala begrepp

I denna uppsats används begreppen etik, moral och etiska riktlinjer kontinuerligt, vi har därför valt att definiera och delvis diskutera dem i detta kapitel.

Orden etik och moral är inte svenska från början. *Etik* kommer från grekiskans ”ethos” som betyder sedvänja, vana, samt oskriven lag. Etiken kan ses som en teoretisk reflektion över mänskliga värderingar och handlingar (Edlund, 1995). *Moral* härstammar från latinets ”mores” och betyder sedvänjor eller uppföranderegler och hur vi i praktiken lever och uppför oss mot varandra (Brytting, 1999). Eftersom alla människor agerar på ett visst sätt kan sägas att alla vuxna människor har en moral, även om den ser ut på olika sätt. Alla har dock inte en etik, det vill säga alla har inte reflekterat över vad som är rätt eller fel (Braw, 2000).

*Etiska riktlinjer* är oftast ett nedskrivet dokument, vilket de anställda får ta del av. Syftet med etiska riktlinjer är att ge vägledning till de anställda hur de skall agera i olika känsliga situationer, samt informera om företagets ställningstagande i etiska frågor (Schwartz, 2002). I vissa fall publiceras företagets riktlinjer på deras hemsida så att övriga intressenter kan ta del av dem. Begreppet etiska riktlinjer har samma innebörd som begreppet etiska koder, vilket används i del av litteraturen. Vi har därför valt att enbart använda begreppet etiska riktlinjer i den föreliggande uppsatsen.



## 1.7 Uppsatsens fortsatta disposition

För att läsaren skall få en överblick av det fortsatta innehållet i uppsatsen redogörs nedan för hur vi ämnar disponera de fem återstående kapitlen i uppsatsen.

**Kapitel 2:** Detta kapitel beskriver det metodiska tillvägagångssättet för uppsatsen. Här anges på vilket sätt undersökningen gjorts och varför. Vidare diskuteras vilket urval som gjordes och hur data samlades in. Utöver detta belyses trovärdigheten i uppsatsen och hur analysen av data har skett.

**Kapitel 3:** Här presenteras den teoretiska referensram som ligger till grund för uppsatsen.

**Kapitel 4:** I detta kapitel presenteras den empiri som samlats in för uppsatsen.

**Kapitel 5:** Består av en analys som grundar sig på information från uppsatsens teoretiska referensram och empiri. Här skall uppsatsens problemställningar analyseras utifrån det insamlade materialet.

**Kapitel 6:** I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som analysen lett fram till. Kapitlet innehåller även en diskussion med egna tankar och reflektioner. Här tillåts egna åsikter träda fram, separerat från själva studien. Slutligen presenteras några förslag till fortsatt forskning.



## 2 Metod

*I detta kapitel redogörs för vårt tillvägagångssätt vid framställandet av uppsatsen. Detta för att tydliggöra genomförandet samt för att ge läsaren en utgångspunkt för bedömning av uppsatsens trovärdighet.*

### 2.1 Val av undersökningsmetod

Det finns en mängd olika metoder för att genomföra undersökningar. Vid val av undersökningsmetod skall hänsyn tas till problemställningen, resurser och den erfarenhet som undersökaren har (Holme & Solvang, 1997). Det är problemformuleringen som avgör vilken metod som skall användas (Patel & Davison, 1994).

Uppsatsen syfte har varit att samla så mycket information som möjligt av ett fåtal respondenter. Vi har därför valt att använda oss av en kvalitativ ansats. I uppsatsen har inte statistisk data används och därmed kommer uppsatsen inte vara helt värderingsfri (Lundahl & Skärvad, 1999). Fördelen med en kvalitativ ansats är att den är mer flexibel och kan förklara svårförståliga frågeställningar (Holme & Solvang, 1997). Den kvalitativa ansatsen syftar till att ge en ökad förståelse för det som skall studeras och vi har därför funnit den här metoden mest lämplig. Studien har även kvantitativa inslag genom att viss information i analysen presenteras numeriskt (Andersen, 1994).

Vi har valt att genomföra en fallstudie. Denna typ av studie är lämplig att använda då ett avgränsat område kan identifieras och exempelvis när organisationer skall studeras (Andersen, 1994). Vi går in på djupet och undersöker ett enskilt objekt, det vill säga Handelsbankens arbete med etiska riktlinjer. Läsaren får en bättre förståelse för vårt problem genom att gå in på djupet i ett företag istället för att undersöka flera företag översiktligt. (Merriam, 1994)

Uppsatsen har en deskriptiv ansats (beskrivande) då vårt syfte är att detaljerat och grundligt söka förklaring till en företeelse, det vill säga hur Handelsbanken försäkras sig om att de etiska riktlinjerna efterlevs. Vid en deskriptiv ansats används oftast endast en teknik för insamling av information, vilket i vårt fall har varit intervjuer (Patel & Davidsson, 1994).

### 2.2 Datainsamling

Det finns olika tillvägagångssätt för att uppnå syftet med uppsatsen. För att skapa en utgångspunkt och referensram användes sekundärdata, som utgörs av material insamlat av andra (Lekvall & Wahlbin, 1993). Eftersom vi inte vet huruvida källan till sekundärdatan har varit objektiv eller subjektiv i sin sammanställning av information är det viktigt att vara kritisk till sekundärdata (Andersen, 1994). Primärdata är den data som författarna själva samlar in för det aktuella området (Lekvall & Wahlbin, 1993).

I studien har vi använt oss av både sekundärdata och primärdata, då vi har gjort en studie gällande hur Handelsbankens etiska riktlinjer efterlevs i verksamheten. Till att börja med



använder vi oss av sekundärdata för att få en djupare förståelse för vårt ämnesområde. Den empiriska basen av primärdata i uppsatsen utgörs av intervjuer med anställda på Handelsbanken med olika positioner och ansvarsområden. Nedan redogör vi för hur datainsamlingen till vår studie har genomförts.

### 2.2.1 Insamling av sekundärdata

Informationssökning har skett i ett antal steg, främst genom sökning i databaser, litteratur och tidskrifter. Vid sökning efter litteratur använde vi oss främst av sökmotorerna Gunda och Libris, vilka tillhandahålls från Göteborgs Universitet. Det skrivna materialet består av böcker, årsredovisningar, tidningsartiklar samt vetenskapliga artiklar. Sökorden i svenska publiceringar har bland annat varit "etik och moral", "etik", "företagsetik", "etiska riktlinjer", "etik i arbetslivet" och "etik i bank". Sökorden i utländska publiceringar har bland annat varit "code of ethics", "business ethics", "company ethics", "ethics in workplaces" och "ethic and moral". Gällande tidskrifter har vi använt oss av olika databaser för att finna intressanta och relevanta artiklar. En stor del av informationen har inhämtats från databaser tillgängliga från Ekonomiska biblioteket vid Göteborgs Universitet. Sökning har bland annat skett i databasen Business Source Premier och Mediaarkivet. Alla källor har varit viktiga för att få en uppfattning och djupare förståelse för undersökningsproblemet. Om vi hittat intressanta artiklar och böcker har vi sökt vidare på författarens namn i hopp om att finna fler relevanta artiklar eller böcker. Vi har även tittat i källförteckningen på de böcker och artiklar vi ansett vara väsentliga med förhoppning om att finna fler källor. Efter genomgång av litteraturen har de delar som ansetts relevanta legat till grund för uppbyggandet av uppsatsens referensram. Källorna presenteras löpande i uppsatsens brödtext. Vid hänvisning till Internetadresser har vi valt att publicera den fullständiga adressen endast i källförteckningen. Då datum för publicering på Internet finns tillgängligt är det angivet. Om författare finns angiven vid en Internetkälla är det författarens namn som står som referens i brödtexten.

### 2.2.2 Insamling av primärdata

Den empiriska basen av primärdata utgörs av intervjuer med anställda på Handelsbanken. Huvudsakligen används två tekniker för insamling av primärdata; enkät och intervju. Enkättekniken anses vara en mindre kostsam metod som passar vissa undersökningar. Det finns dock risk för låg svarsfrekvens och att det inte är den tilltänkte respondenten som svarar på frågorna. Respondenten har inte möjlighet att få förklaring till svåra frågor vid en enkätundersökning och risk finns därmed för missförstånd och felaktiga svar (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Då frågorna i vår undersökning krävt att de besvarats av rätt person samt att vissa frågor krävt utförligare svar har vi valt att använda oss av intervjutekniken. Uppsatsens primärdata har samlats in genom intervjuer med personer på Handelsbanken. I föreliggande uppsats har val av respondenter skett med hänsyn till deras arbetsområde. Handelsbanken har inte påverkat urvalet av respondenter utan har varit ett val från vår sida. Vi har genomfört intervjuer på olika nivåer inom organisationen för att analysera hur etiska riktlinjer efterlevs.



En intervju kan ske antingen genom ett personligt besök eller per telefon. En stor fördel med en besöksintervju är att den ger möjlighet att gå in mer på "djupet" och utveckla frågeställningarna. Den största skillnaden mellan besöks- och telefonintervjuer är att den förstnämnda är mer flexibel och att intervjuaren ges möjlighet att utnyttja kroppsspråket för att urskilja nyanser i svaren (Lekvall & Wahlbin, 1993). Vi har därför valt att använda oss av besöksintervju i alla fall utom ett, där det inte var möjligt.

Vid val av intervjumetod har vi valt att använda den strukturerade metoden på grund av att den inger en viss säkerhet då färdigformulerade frågor används. Vid strukturerade intervjuer väljs på förhand ut vissa frågor som skall diskuteras och i vilken ordningsföljd de skall komma (Merriam, 1994). En strukturerad metod ökar jämförbarheten och underlättar möjligheten att se mönster i svaren från respondenterna (Halvorsen, 1992).

Vi har valt att ha relativt öppna frågor för att låta respondenten tala mer fritt kring våra frågeställningar. På detta sätt har vi fått fram icke-styrd information som har ökat vår förståelse för respondenternas uppfattning. Datasamlingen bestod av sex personliga intervjuer. Respondenterna utgjordes av en chef i koncernledningen, en regionchef, två kontorschefer samt en kassör och en kassörska. Alla respondenter är anonymiserade på grund av att ingen skall tveka att lämna sin åsikt inom området.

Syftet med intervjuerna var att respondenterna skulle föra vidare sin kunskap inom området. Intervjufrågorna ställdes utifrån en nedskrivna mall, så kallad intervjuguide. Vi har använt oss av tre olika intervjuguides, "anställd utan ledande befattning", "anställd med ledande befattning" och "anställd i koncernledningen". Intervjuguiderna återfinns i bilagorna 2-4. Intervjuguiderna omfattar åtta huvudområden: om respondenten, allmänna frågor kring etik, etiska riktlinjer inom Handelsbanken, skapande av etiska riktlinjer, implementering av etiska riktlinjer, administrering av etiska riktlinjer, företagskultur och slutligen avslutande frågor. Vid intervjuerna har endast chefen i koncernledningen fått ta del av frågorna i förväg, vilket var ett önskemål från hans sida.

Vi har valt att använda oss av en så kallad "tratteknik", vilken innebär att de första frågorna har varit mer allmänt hållna, för att senare under intervjun ställa mer specifika frågor (Ekholm & Fransson, 1984). På detta sätt har vi fått en naturlig början på intervjun, medan respondenten har kunnat reflektera över ämnet. Respondenterna gavs möjlighet att tala fritt, men skulle samtidigt svara på frågan i största möjliga utsträckning.

## 2.3 Trovärdighet

En undersökning skall ge en sann och rättvisande bild av verkligheten. Det gäller att kritiskt granska informationen som inhämtats. Det krävs därför en bedömning av de material som samlas in, i syfte att rensa bort det som inte är bra och behålla det som tillför något. Det finns krav, såsom validitet, reliabilitet och relevans. Validitet innebär att man mäter det man har för avsikt att studera. Reliabilitet innebär tillförlitlighet i mätinstrumenten, det vill säga att samma utfall uppnås om försöket upprepas. Relevans innebär att ämnet skall vara aktuellt, det vill säga att det tillför något som vi inte vet sedan tidigare. En god reliabilitet är en nödvändighet för att uppnå en god validitet (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999).



**Validitet** säkerställs genom en klart formulerad frågeställning. Vidare innebär validitet metodens förmåga att ge lösningar på de syften som efterfrågas (Wallén, 1996). Vid insamlandet av primärdata till uppsatsen är det viktigt att beakta validitet och för att få tillförlitliga svar från intervjuerna är frågeformuleringen i intervjuguiden viktig. Frågorna formulerades med hänsyn till uppsatsens syfte och problem. Målet med intervjuerna var att respondenten skulle ge sin åsikt inom området. Vidare ville vi genom intervjuer komma åt de bakomliggande argumenten till respondenternas åsikt. Vid en första kontakt med respondenterna presenterades ämnesområdet och syftet med uppsatsen.

För att uppnå en god **reliabilitet** samt underlätta en upprepning av uppsatsen har vi försökt att klart och tydligt redogöra för tillvägagångssättet vid uppsatsarbetet. Vid frågeformuleringen har frågorna formulerats enkelt och tydligt för att undvika feltolkningar. Ledande frågor har i största möjliga mån undvikits. Vid intervjuerna har bandspelare använts och under intervjuerna var det en och samma person som ställde frågorna. Respondenten gavs möjlighet att läsa igenom de svar vi skrivit ned efter intervjun, för att undvika feltolkningar. Respondenterna uppskattade att få möjlighet att läsa igenom sina svar och det var ingen som ansåg att vi hade missuppfattat dem. Reliabilitet beror på vem som frågar och vem som utfrågas, vilket vi är medvetna om.

**Relevans** innebär att studera ett ämne som är betydelsefullt både för utredaren och för andra människor (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 1999). Frågor kring etik och moral är mer aktuella än någonsin och ett omdiskuterat ämne i media. Anledning är bland annat de skandaler som har cirkulerat i media. Röster har höjts, vilka ifrågasatt huruvida det finns någon etik och moral i dagens näringsliv. Under senare år har användningen av etiska riktlinjer ökat och kan ses som ett svar från näringslivet på de negativa skrivelser som fluktuerat i media. Ifrågasätts kan innebörden av etiska riktlinjer och dess funktionalitet i organisationer. Med bakgrund av detta anser vi att ämnet är högst relevant.

## 2.4 Val av teorier

Den teoretiska referensramen bygger till stor del på två vetenskapliga artiklar som vi ansett vara väsentliga för att besvara vårt problem samt uppfylla uppsatsens syfte. Schein har tagit fram fem mekanismer som kan användas för att analysera om ett företag har en moralisk och etisk organisation. Schwartz har tagit fram sex olika moraliska dimensioner vilka går att analysera ett företags etiska riktlinjer. Vi har byggt våra intervjufrågor utifrån de här studierna och med hjälp av teorierna analyserat den empiri vi har inhämtat.

## 2.5 Möjliga felkällor

Vid användande av en fallstudie minskar möjligheterna att göra generaliseringar. Något som begränsar studiens användbarhet är att resultat från fallstudier till viss del endast gäller det företag som undersökts. Deras åsikter är personliga, vilket påverkar analysen. Detta är dock oundvikligt i den här typen av studie, eftersom kvalitativa intervjuer präglas av subjektiva värderingar. Eftersom vi använt oss av två olika metoder när vi intervjuade våra respondenter, telefon och besöksintervju kan detta ha påverkat våra intervjuresultat.



### **3 Teoretisk referensram**

*I den teoretiska referensramen presenteras den teori som in samlats och som anses vara relevant för uppsatsens frågeställningar. Den teoretiska referensramen tillsammans med empirin ligger till grund för uppsatsens analys.*

---

#### **3.1 Etiska riktlinjer**

Ett företags etiska riktlinjer är ett nedskrivet dokument med företagets grundläggande värderingar (Brytting, 1999). En förutsättning för internt fungerande riktlinjer är att innehåll och innebörd uppdateras och kontinuerligt relateras till situationer som de anställda möter i sitt arbetsliv. För att uppnå fungerande etiska riktlinjer inom en verksamhet krävs att alla medarbetare engagerar sig i processen. Att låta en extern konsult eller en del av företagsledningen utarbeta och implementera de etiska riktlinjerna utan kontakt med övriga i företaget riskerar att bli mindre framgångsrikt (Samuelsson red, 2001).

Erfarenhet visar att ett bättre resultat fås om en ”bottom up” process används, det vill säga en process där flertalet medarbetare får komma till tals och känna sig delaktiga i framtagandet av riktlinjer (Samuelsson red., 2001). En ”top-down” process innebär att ledningen till fullo fattar beslut själva utan att de anställda är delaktiga. Med den här typen av beslutsfattande i organisationer finns risken att de anställda betraktar det som ännu ett beslut bland många från ledningens sida som inte får riktigt gehör bland de anställda (Trollestad, 2000). Ledningens agerande är dock betydelsefullt och det är viktigt att den yttersta ledningen är aktiv i processen och låter det kosta både tid och pengar (Samuelsson red., 2001).

#### **3.2 Syftet med etiska riktlinjer**

Etiska riktlinjer kan användas externt av företag i syfte att visa de värden som företaget anser skapar en grund, så kallad värdegrund, för företags arbete. I och med offentliggörande av etiska riktlinjer visas företags målsättningar och vad de är beredda att ta hänsyn till i sitt arbete. Etiska riktlinjer kan visa företagsledningens engagemang i etiska frågor. Publicering av etiska riktlinjer kan även vara en marknadsföringsstrategi som syftar till att förbättra ett företags image. Genom att offentliggöra de etiska riktlinjerna vill företag skapa förtroende för sitt varumärke och agerande i stort (Brytting, 1999). Kritikerna till etiska riktlinjer anser att enda syftet med riktlinjer är att skapa en illusion av ansvarstagande, medan vinstmaximering är det som egentligen gäller. Anhängare till de etiska riktlinjerna anser att den offentliga bekännelsen gör det svårare att agera tvärtemot (Samuelsson red., 2001).

Företags etiska riktlinjer har en intern funktion genom att de syftar till att skapa ett visst beteende som företag vill främja. De skall också fungera som ett stöd för anställda att inte falla för olika frestelser, vilket skulle kunna minska marknadsens förtroende för företaget.

Det kan vara en trygghet för en anställd att kunna hänvisa till regler och riktlinjer exempelvis avböja en gåva alternativt en muta (Brytting, 1999).

### 3.3 Hur etiska är företags etiska riktlinjer?

I syfte att analysera huruvida ett företags etiska riktlinjer är etiska kan sex olika *moraliska dimensioner* användas (Schwartz, 2002).

De olika dimensionerna är:

- *trovärdighet* (trustworthiness)
- *respekt* (respect)
- *ansvar* (responsibility)
- *rättvisa* (fairness)
- *visande av omsorg* (caring)
- *medborgarskap* (citizenship)

Hela avsnitt 3.3 presenterar en referensram som bygger på Schwartz 2002. Tabellen nedan exemplifierar förväntat beteende för de olika moraliska dimensionerna.

| Moraliska dimensioner | Förklaring av innebörden av dimensionen   | Exempel på förväntat beteende  |
|-----------------------|---|--|
| Trovärdighet          | - Ärlighet gentemot företagets intressenter.<br>- Följa de etiska riktlinjerna, trots finansiella svårigheter.<br>- Undvika intressekonflikter. | - Undvika vilseledande marknadsföring.<br>- Ej godta gåvor.<br>- Genomföra kontrakterade åtagande.                           |
| Respekt               | Respektera andras åsikter   | Ta avstånd från sexuella trakasserier.   |
| Ansvar                | Ta ansvar för sina handlingar.  | Vid dåligt uppträdande från någon anställd skall upprepning förhindras.  |
| Rättvisa              | Behandla alla intressenter rättvist.  | Undvika alltför konkurrerande aktiviteter.   |
| Visande av omsorg     | Undvik onödig skada och uppträd tillmötesgående.  | - Om minskning av verksamheten måste ske, skall det vara på ett ansvarsfullt sätt.<br>- Skapa en gemenskap för de anställda. |
| Medborgarskap         | - Följa lagar och riktlinjer.<br>- Skydda miljön.   | - Följ de lagar som finns inom företagets område.<br>- Återvinn material.  |

Tabell 1 (Schwartz, s 32, 2002)



Utvecklingen av etiska riktlinjer inom ett företag kan delas upp i fyra steg: *inhåll*, *skapande*, *implementering* och *administrering*. När ett företag har tagit fram etiska riktlinjer kan de användas som hjälpmedel att genomföra en etisk revision av verksamheten.

### 3.3.1 Etiska riktlinjers innehåll

Enligt Schwartz kan innehållet i de etiska riktlinjerna analyseras genom att ta hänsyn till de sex olika dimensionerna, vilka nämndes ovan. De olika dimensionerna leder fram till ett antal minimikrav på innehåll i de etiska riktlinjerna. Först och främst skall de sex olika dimensionerna vara inkluderade i de etiska riktlinjerna. Vid analys av ett företags riktlinjer skall studeras vilken hänsyn som tas till företagets intressenter. Vidare skall även undersökas om det framgår någon prioritering mellan vinstmaximering och etiska värden. Det krävs därför att företaget inkluderar särskilda villkor i riktlinjerna i syfte att säkerställa att vinstmaximering eller egennytta inte får högre prioritet än uppfyllande av de sex moraliska dimensionerna. Syftet med ett sådant villkor är från företagets sida att förtydliga att de inte stödjer uttrycket ”att vinna till vilket pris som helst”.

Om etiska riktlinjer skall vara användbara krävs att företagets anställda samt intressenter förstår innebörden av dem. Därför analyseras huruvida de etiska riktlinjerna är lättförståliga. Slutligen skall beaktas om det är realistiskt möjligt att efterleva de etiska riktlinjerna.

### 3.3.2 Skapande av etiska riktlinjer

Den största frågan som uppstår vid skapandet av etiska riktlinjer är hur delaktiga de anställda skall vara. Om företag vill leva upp till de moraliska dimensionerna *respekt* och *rättvisa* krävs att de uppmuntrar de anställda till att vara delaktiga vid skapandet. Fördelen av att låta de anställda vara delaktiga i processen innebär att de kan bekräfta om de etiska riktlinjerna är möjliga att arbeta efter i verksamheten. Det finns inget krav för ett företag att inkludera övriga intressenter i processen att skapa riktlinjer, men det kan vara fördelaktigt att inkludera andra intressenter än anställda.

### 3.3.3 Implementering av etiska riktlinjer

Implementeringen av etiska riktlinjer är ett viktigt steg som ofta ignoreras av företag som anser att de har gjort tillräckligt i och med skapandet av etiska riktlinjer. Den moraliska dimensionen *rättvisa* indikerar att alla anställda skall förses med företagets etiska riktlinjer. De etiska riktlinjerna är även något som det skall informeras om vid en anställningsprocess. *Visande av omsorg* innebär att företaget skall undvika att orsaka de anställda onödig skada eller negativ påverkan. Det kan ske genom att sprida de etiska riktlinjerna till företagets intressenter och genom distributionen hindra att oetiska krav framställs till de anställda från företagets intressenter. De etiska riktlinjerna måste vara tillgängliga för övriga intressenter för att ett företag skall kunna ställas till *ansvar*. Dessa intressenter kan därför kräva att få ta del av ett företags etiska riktlinjer. Ett flertal företag har valt att publicera sina etiska riktlinjer på sin hemsida för att uppnå bästa tänkbara tillgänglighet för sina intressenter.

Om de anställda är osäkra på hur de skall använda sig av de etiska riktlinjerna är det viktigt att företaget ser till att de får tillräcklig träning i att förstå dem och därmed arbeta på rätt sätt. De flesta företag kräver att deras anställda verifierar att de har tagit del, förstått och går med på att arbeta efter etiska riktlinjerna. Problemet är dock att många anställda inte själva kan besluta huruvida de har tagit in tillräckligt med kunskap. Det är därför företagets ansvar att se till att de ger sina anställda tillräcklig träning och stöd i arbetet med etiska riktlinjer.

”Role modeling” är en betydelsefull del för att implementera ett beteende i en organisation. Med ”role modeling” menas att som en ledare agerar så agerar också de anställda (Sims & Brinkmann, 2003). Det är viktigt att företagets ledning och styrelse aktivt visar sitt stöd för de etiska riktlinjerna. De anställda bedömer de etiska riktlinjernas betydelse utifrån hur de behandlas av ledningen inom företaget. Vidare måste de anställda känna att deras överordnade arbetar enligt samma riktlinjer som de förväntas arbeta utifrån.

### 3.3.4 Administrering av etiska riktlinjer

I samband med att beslut fattas om att etiska riktlinjer skall skapas och implementeras i en verksamhet uppstår även vissa svårigheter rörande administreringen. Schwartz ser tre områden i samband med administreringen kring vilka frågor kan uppstå, *skydd för de anställda, efterlevnad av etiska riktlinjer* samt *övervakning av etiska riktlinjerna*.

Oftast är alla anställda enligt de etiska riktlinjerna förpliktigade att anmäla om de uppmärksammar att avvikelser sker från företagets etiska riktlinjer. Det är av yttersta vikt att företaget kan erbjuda sina anställda *skydd* och med det menas till exempel att om en anställd rapporterar en felaktighet skall denne kunna erbjudas anonymitet av företaget om så krävs.

I samband med att ett företag tillkännager för sina anställda samt övriga intressenter att de arbetar utifrån angivna etiska riktlinjer ställs det nya krav på uppträdande från företaget. Vid beaktande av dimensionen *trovärdighet* är det viktigt att företag lever upp till satta krav samt aktivt jobbar med *efterlevnad* av de etiska riktlinjerna. I syfte att eftersträva dimensionen *rättvisa* krävs det att alla medarbetare behandlas lika och att ingen särbehandlas på grund av deras ställning inom företaget.

I samband med administreringen av de etiska riktlinjerna är den *övervakande* funktionen viktig. Det spelar ingen roll hur bra och välformulerat ett dokument är om det inte efterlevs i organisationen. Det gäller för företagets ledning att försäkra sig om att de anställda förstår innebörden av de etiska riktlinjerna. I syfte att kontrollera det här kan en intern revision genomföras. Feedback som inhämtas från de anställda skall alltid behandlas med största omsorg. Det är även viktigt att företagets policys, struktur, organisation och mål överensstämmer med deras etiska riktlinjer, så att inget motsäger varandra.

### 3.4 Tre områden inom etiken

Det finns tre centrala områden inom etiken (Edlund, 1995). Edlund delar upp dem i normativ, deskriptiv och metaetik. Den *deskriptiva etiken* beskriver och försöker förklara etiska resonemang och moraliska beteenden. Till den deskriptiva etiken räknas även resonemang som ämnar precisera vilka värden som är väsentliga i beslutssituationer. I den deskriptiva etiken undersöks och beskrivs handlingar utan att uttala sig om vad som anses vara rätt. Den *normativa etiken* försöker rekommendera, förespråka eller förbjuda vissa tankesätt eller handlingar. Det är oftast det här området som talas om vid användandet av ordet etik. Slutligen finns *metaetik* som analyserar innebörden av centrala etiska begrepp som exempelvis vad ordet ansvar betyder (Edlund, 1995). Etiska riktlinjer anses höra till den normativa etiken (Schwartz, 2002). Vi har därför i den teoretiska referensramen valt att närmare beskriva denna gren inom etiken.

Vi har valt att beskriva två typer av normativ etik: konsekvens- och pliktetik. Vi har även beskrivit ett alternativ som har uppstått som kritik till den normativa etiken, den så kallade dygdetiken. Den vanligaste inriktningen inom **konsekvensetik** är utilitarismen. Utilitarismen innebär att om en handling är riktig leder den till största möjliga lycka. Här väljs de handlingar som ger största möjliga lycka åt största antalet människor. Enligt utilitaristerna är en handling rätt om dess konsekvenser medför mer nytta än skada. Det räcker att veta handlingens konsekvens för att avgöra om handlingen är rätt eller fel. Utilitarismen anser att det går att mäta olika slags nytta eller lycka. Det går att skapa värdeskalor för att mäta och jämföra vilken lycka som värderas högre än annan (Edlund, 1995).

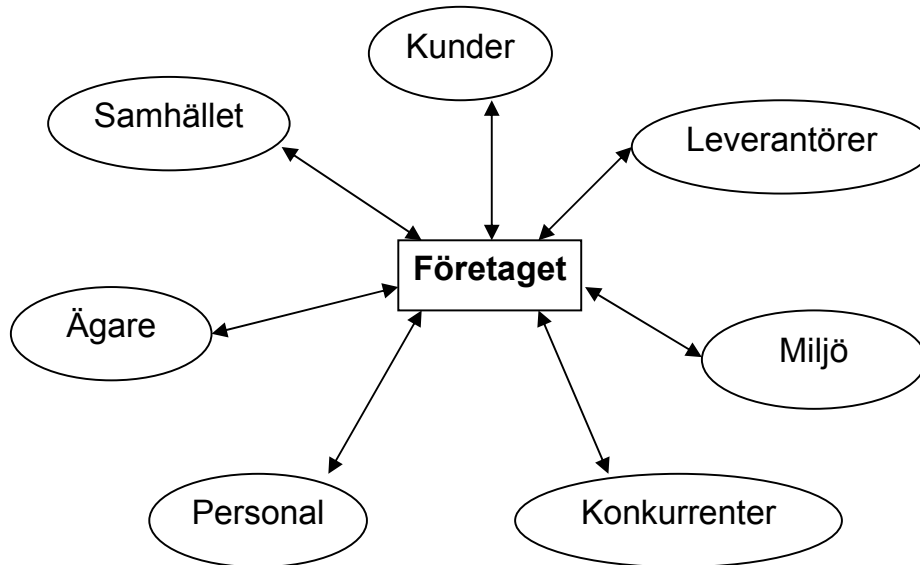
**Pliktetiken** är deontologiskt präglad (från grekiskans deon = plikt), och innebär att fokus är på att agera utifrån tydliga och klara regler. Om utilitarismen koncentrerar sig på handlingens konsekvens så koncentrerar sig pliktetiken på själva handlingen. Enligt pliktetikern kan en handling vara rätt eller fel och det går att ställa upp ett antal handlingar som är rätt respektive fel. Exempelvis finns lagar och förordningar som säger vad som är rätt och fel. Risken med pliktetik är dock att ibland utformas regler som låter bra på pappret, men att företag nöjer sig med att de finns nedskrivna och har svårt för att följa dem i praktiken (Edlund, 1995).

**Dygdetiken** utgår inte från de normativa teorierna om plikt och nytta, utan menar att etiken har sin grund i vårt dagliga agerande. Det är genom en individs handling, reflektion och erfarenhet som vi bygger våra jag (Hällsten, 2003). Grundtanken inom dygdetiken är att vi blir dygdiga genom att öva oss i att handla dygdigt. Lyckas människan med detta kommer man automatiskt göra rätt handlingar (Silfverberg, 1996).

### 3.5 Intressentmodellen

Ett företag kan ses som en mötesplats mellan olika intressenter. Bland intressenterna finns bland annat aktieägare som tillskjuter kapital, anställda som bidrar med arbetskraft och kunder som efterfrågar företagets produkter (Brytting et al, 1993). I ett företags etiska riktlinjer finns ofta olika områden som behandlar företagets relationer med anställda, kunder, aktieägare, leverantörer, konkurrenter och samhället (Brandl &

Maguire, 2002). De olika intressenterna kan sammanfattas i en modell som kallas intressentmodellen, vilken visas i bilden nedan.



Figur 1 Intressentmodell (Brytting, s145, 1999)

Syftet med intressentmodellen är att vidga perspektivet och identifiera andra intressenter än ägarna. En organisation kan fortleva så länge den kan motsvara intressenternas förväntningar. Det är viktigt att alla intressenter är nöjda med ett företags verksamhet, vilket innebär att vinstmaximering inte kan vara enda målet. Det är även viktigt för ett företag att erbjuda bra arbetsförhållande för de anställda och bra service gentemot kunderna. Ett företags starkaste kunder kan utöva påtryckningar för att få förmånliga avtal, medan svaga kunder kan ha svårt att göra sin röst hörd (Brytting, 1999).

Intressenternas önskemål utgör viktiga etiska impulser för företag. I företags relationer till intressenter uppkommer olika etiska rättigheter och skyldigheter. Om ägarna till exempel har alltför höga räntabilitetskrav på ett företag, kan det skapa irritation och motivationsproblem i en verksamhet exempelvis genom att de görs kraftiga nedskärningar eller att eventuella etiska projekt inte kan genomföras. Ägarna behandlas därmed oftast som en intressegrupp vars främsta önskan är mer pengar, men så behöver inte alltid vara fallet, för vissa är även etiska värden och normer viktiga (Brytting, 1999). I samband med att en ägare tillskjuter kapital till ett företag innebär det att de får en viss makt i företaget och till det är ett visst moraliskt ansvar kopplat (Brytting et al, 1993).

### 3.6 Företagskultur

Under senare år har organisationsetiska frågeställningar kommit att bli mer aktuella. Teorin kring det transformativa ledarskapet, ett ledarskap som förändrar företagskulturen så att personalen blir mer hängiven och lojal med organisationens mål och värderingar, har presenterats som en möjlighet att skapa "etiska miljöer" på arbetsplatser. Ett transformativt ledarskap antas kunna vara ett hjälpmedel i institutionaliseringen av en organisations etik (Trollestad, 2000). För att kunna skapa en etisk organisation är det



viktigt att ledarskapet inom organisationen anses vara moraliskt gott och att ledningen har stöd ute i organisationen. Ett etiskt beteende måste börja hos ledningen innan det kan krävas av övriga anställda (Carlsson & Perrewé, 1995).

En viktig faktor för att få en hel organisation att arbeta efter etiska riktlinjer är att cheferna arbetar etiskt och moraliskt och därmed påverkar de anställda, så kallad "role modeling" (Sims & Birkmann, 2003). Det finns olika mekanismer som en ledare kan använda för att påverka sitt företags organisationskultur (Schein, 1992). Enligt Schein kan ledarskapet ses som en kritisk komponent för att påverka företagskulturen. Det är ledaren som kan skapa, förstärka eller ändra ett företags kultur. Schein har tagit fram fem primära mekanismer som en ledare kan använda för att påverka företagskulturen: *uppmärksamhet, krishantering, förebilder, belöningsystem och kriterier för befordran*. Alla dessa mekanismer är viktiga för en ledare att tänka på för att organisationen skall få en etisk och moralisk anda. Nedan förklaras Scheins fem olika mekanismer.

*Uppmärksamhet* handlar om vad ledaren fokuserar på, det vill säga vad som väcker uppmärksamhet inom företaget. Exempelvis bör en ledare inte enbart fokusera på kortsiktiga vinster och framgångar, eftersom de anställda ofta tar efter ledares beteende. Kortsiktig framgång är inte alltid det bästa för ett företag på lång sikt.

Den andra mekanismen är hur en ledare klarar av att hantera *kriser* inom företaget. Enligt Schein är krissituationer ett test inom ett företag för att se vilka värden som värderas högt inom en organisation. Vid en nära förestående kris finns möjligheten för ledaren att lyfta fram de värden som skall prioriteras inom organisationen.

Den tredje mekanismen är hur etiskt ledaren uppträder, det vill säga om ledaren kan ses som en *förebild* för de anställda. En ledare influerar sina anställda och därmed hela organisationskulturen genom att de guidar, coachar och lär ut ett beteende inom en organisation. Eftersom anställda ofta försöker efterlikna sina ledares uppträdande innebär det att det beteende som en ledare har är det som de anställda får.

Den fjärde mekanismen, *belöningsystem*, handlar om vilket beteende som belönas av företagsledningen. För att försäkra sig om att de anställda jobbar efter de värden som lyfts fram av företagsledningen är det viktigt att belöna det beteende som stämmer överens med företagets värderingar. Det gäller för ledare att belöna exempelvis ett moraliskt riktigt agerande för att markera vad som värderas i organisationen.

Den sista mekanismen i Scheins teori är *kriterier för befordran*. Valet av vilka som skall ingå i organisationen är ett sätt för ledaren att förstärka den företagskultur som finns eller förändra den. Det tillvägagångssätt som en ledare använder vid avskedande visar även på val av företagskultur.

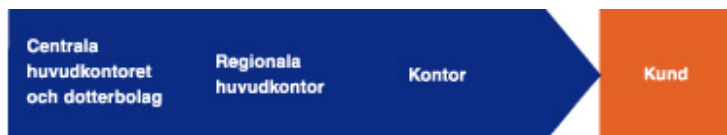
## 4 Empiri

*Följande kapitel utgörs av resultat från genomförda intervjuer med respondenter från Handelsbanken. Kapitlet inleds med en presentation av Handelsbanken. Därefter presenteras resultatet från intervjuerna.*

### 4.1 Handelsbanken

Informationen om Handelsbanken i stycke 4.1 är hämtad från deras årsredovisning 2003. Handelsbanken har 453 kontor i Sverige och har de senaste 15 åren byggt upp bankverksamhet i övriga nordiska länder. År 2000 startades även verksamhet i Storbritannien. Totalt finns det 101 kontor utanför Sverige och år 2003 öppnades fem nya kontor utomlands.

Handelsbankens affärsverksamhet är decentraliserad och deras arbetsmetod är att utgå från ett samlat kundansvar så nära kunden som möjligt. I Sverige hade Handelsbanken de mest nöjda kunderna av alla banker med rikstäckande kontor år 2003. Sedan mätningarna startade 1989 har Handelsbanken legat i topp alla år avseende privatkunder och det är endast ett år de inte har legat i topp för företagskunder. En grundtanke inom organisationen är att kontoren själva ansvarar för enskilda kunder. De viktigaste styrmedlen är en förankrad företagskultur och ett effektivt ekonomiskt styrsystem. En huvudregel inom Handelsbanken är att chefer rekryteras internt.



Handelsbankens övergripande finansiella mål är att ha en högre räntabilitet på eget kapital än sina konkurrenter. Främsta fokus är på lönsamhet, vilket skall nås genom lägre kostnader och nöjdare kunder. Marknadsandelar är inte något mål för Handelsbanken, utan det som anses viktigast är lönsamhet. När Handelsbanken visar högre lönsamhet än sina konkurrenter avsätts en del av bankens resultat till ett resultatandelssystem, Oktogonen, för de anställda. Alla anställda omfattas och varje anställd får lika stor del av det avsatta beloppet. Utbetalning kan ske från och med det år de anställda fyller 60.

Handelsbanken har publicerat sina etiska riktlinjer på hemsidan, samt har avsnitt tillägnat etiskt och socialt ansvarstagande i årsredovisningen. I bilaga 1 återfinns hela Handelsbankens etiska riktlinjer. Deras etiska riktlinjer fastställs av styrelsen och samtliga anställda inom banken omfattas av de etiska riktlinjerna. Handelsbanken har även interna skrifter för bland annat hur de anställda skall uppträda och en sammanfattning av bankens policys. Deras etiska riktlinjer behandlar ämnena: hög etisk standard, lagar, föreskrifter och vägledande principer, ekonomisk brottslighet, förhållande till kunderna, anställdas uppträdande, sekretess, miljö, uppdragsgivare och hur man skall agera vid tveksamhet.



## 4.2 Studiens respondenter

Vi har sammanlagt genomfört sex intervjuer på Handelsbanken, fyra intervjuer med respondenter med ledande befattning och två intervjuer med respondenter utan ledande befattning. Respondenterna med ledande befattning har alla jobbat över tio år inom banken och har haft chefspositioner på olika kontor inom Handelsbanken. Respondenternas namn är anonymiserade.

Anders Andersson är kontorschef och har arbetat inom Handelsbanken i många år. Han har en Handelsskolexamen, vilket är en yrkesutbildning inom kontor och handel. Andersson har gått de flesta internutbildningar företaget erbjuder. Han började på Handelsbanken som banktjänsteman och har haft olika chefspositioner inom företaget.

Björn Björnsson är kontorschef och har arbetat drygt 20 år inom Handelsbanken. Han har under sin tid inom banken haft olika chefspositioner. Björnsson har en Fil. Kand. i företagsekonomi och nationalekonomi.

Carl Carlsson har arbetat som regionchef i ca fem år på Handelsbanken. Carlsson har sammanlagt arbetat drygt tio år inom Handelsbanken och har under sin tid inom banken haft liknande chefsbefattningar. Carlsson är utbildad beteendevetare.

Intervjun med David Davidsson ägde rum via telefon. Respondenten har en chefsposition i Handelsbankens koncernledning sedan några år tillbaka. Han är utbildad civilekonom och har varit verksam inom banken i drygt 20 år. Davidsson har haft ett flertal olika chefspositioner inom banken.

Erik Eriksson arbetar sedan drygt 2 år som placeringsrådgivare. Eriksson är inte fast anställd utan arbetar som vikarie, men berättar att betraktas som fastanställd och får ta del av de kurser som ges inom banken. Han är utbildad civilekonom och började sin karriär genom sommarjobb i kassan på Handelsbanken.

Fredrika Fredriksson var den andra respondenten utan ledande befattning, intervjun ägde rum den 4 maj. Respondenten har arbetat inom Handelsbanken i drygt 10 år och har en treårig ekonomisk gymnasieutbildning. Hon började på Handelsbanken som receptionist och har sedan arbetat sig upp inom organisationen. Fredriksson har arbetat på två olika kontor och arbetar i nuläget som privatrådgivare.

Empirin presenteras utifrån samma struktur som intervjuguiden samt med uppdelning av svaren på ledande respektive icke-ledande befattning, i de fall där frågorna har varit olika. Intervjuguiderna återfinns i bilaga 2-4.

## 4.3 Etik

Vi började med att ställa några allmänna frågor kring etik: Vad etik är för dem, hur de anser att anställda skall arbeta etiskt inom ett företag och vad det primära syftet med etiska riktlinjer är.

**Anställda med ledande befattning:** Etik är för Andersson att hålla sig till de spelregler som finns. Han förklarar att bankens etiska riktlinjer och skriften Mål & Medel fungerar som ledstjärnor i deras arbete. Respondenten påpekar att det gäller för de anställda att inte genomföra affärer de inte själv förstår. Enligt Björnsson handlar etik om att stå för sina handlingar och kunna se folk i ögonen efter genomförda affärer. Gällande vad etik är förklarar Carlsson att han i sitt arbete som regionchef dagligen arbetar med människor och ser det som viktigt att kunna vara rak och tydlig och stå för det han sagt. Respondenten poängterar vikten av att samma sak gäller för alla och att vissa personer inte skall få ta sig vissa friheter. Davidsson tycker det är svårt att ge ett enkelt svar på vad etik är, men förklarar att han ser etik som ett förhållningssätt. Han påpekar att det finns både uttalade och outtalade krav inom och utanför banken, både vad avser arbetsätt och arbetsinnehåll.

För att kunna arbeta etiskt gäller det enligt Andersson att arbeta efter de regler marknaden ställer. Björnsson anser att ett etiskt arbete bedrivs genom att följa de regler och riktlinjer som finns. Han poängterar även att det är viktigt att följa de ”oskrivna regler” som finns, det vill säga att göra det som är rätt och riktigt. Carlsson anser att de anställda arbetar etiskt inom ett företag genom att de vet vilket uppträdande som gäller, både gentemot kunder och arbetskamrater. ”Det är viktigt att de anställda inom ett företag har ett visst förhållningssätt som de fortlöpande arbetar efter och även om inte allt skrivs upp, vet de vad som sagts på grund av deras enhetliga agerande.” Davidsson anser att det inte är något som kan ”pryglas fram”, utan att det skall göras genom att utgå från riktlinjer och ramdiskussioner. Vidare anser han att det är något som skall sitta i väggarna och vara en del av ett företags kulturyttring.

Det primära syftet med etiska riktlinjer är enligt Andersson att de anställda skall behandla sina kunder på rätt sätt. Syftet med etiska riktlinjer tror Björnsson är att de anställda skall arbeta mot kunderna på ett sådant sätt att de får goda råd, och inte enbart fokuserar på att banken skall tjäna mest pengar. ”Det är viktigt att uppnå en samstämmighet mellan kundens behov och bankens önskemål om att tjäna pengar.” Syftet med Handelsbankens etiska riktlinjer är enligt Carlsson att få en stabilitet inom organisation och att kunna visa omvärlden vilka värden de står för. Vidare syftar de även till att förklara för de anställda hur de skall agera, både internt och externt. Davidsson ser två syften med etiska riktlinjer, dels att sätta in etiska värderingar i ett större sammanhang och dels som en signal till medarbetare att det är en viktig del av deras arbete.

**Anställda utan ledande befattning:** Eriksson var först fundersam över frågan vad etik är. Han förklarar sedan att etik handlar om att alla skall behandlas lika och ser etik som ett personligt ställningstagande i hur han skall agera gentemot kunder. Fredriksson visste inte riktigt vad etik är för henne. Eriksson anser att ett företag bör arbeta med etiska frågor utifrån en handlingsplan som går ut till alla anställda. Respondenten tycker att det skall finnas ett nedskrivet dokument hur de anställda skall agera i olika situationer. För att arbeta etiskt gäller det enligt Fredriksson att sätta kunden i centrum. ”Som rådgivare är det viktigt att inte sälja på en kund något de inte behöver utan sälja rätt tjänst till rätt kund.” Eriksson menar att det primära syftet med etiska riktlinjer är att hela organisationen skall ha samma synsätt. En skrift kan hjälpa till att vägleda vad som är rätt



respektive fel. Vidare förklarar respondenten att han tycker det är viktigt att alla tar del av skriften. Det primära syftet med etiska riktlinjer är enligt Fredriksson att utifrån skriften Mål & Medel få hjälp att ta rätt beslut, skriften säger hur en anställd bör vara och hur den anställda skall jobba. Hon tror även syftet med etiska riktlinjer är att hjälpa personalen att arbeta på ett enhetligt sätt, det vill säga att alla kontor ger samma råd till sina kunder. Respondenten menar att detta är en del av vad Handelsbankens anställda kallar ”handelsbanksanda”.

#### **4.4 Etiska riktlinjer inom Handelsbanken**

**Anställda med ledande befattning:** Vidare ställdes frågor kring Handelsbankens etiska riktlinjer: hur länge Handelsbanken har arbetat med etiska riktlinjer och hur det kommer sig att de har utformat dem. De här frågorna ställde vi enbart till de respondenter som har en ledande befattning.

Andersson berättar att Handelsbanken påbörjade sitt arbete med etiska riktlinjer på 1970-talet. Deras dåvarande vd, Jan Wallander, skapade en skrift där Handelsbankens spelregler utarbetades, skriften heter Mål och Medel. Björnsson tror att Handelsbanken har arbetat aktivt med etiska riktlinjer sedan någon gång kring 1990. Han anser att Handelsbanken alltid har varit en bank som haft en hög moral och att någon form av etiska riktlinjer alltid har funnits. Björnsson kommer inte ihåg hur länge de etiska riktlinjerna funnits nedskrivna, men tror det kan vara runt 10 år. Carlsson och Davidsson vet inte när Handelsbanken började arbeta med etiska riktlinjer. Davidsson tror att det är väldigt länge sedan. Han har tittat i gamla Mål & Medel och funnit att det i upplagan från 1992 fanns ett litet avsnitt enbart om etik och det är troligtvis första året det har fått ett eget avsnitt. Styrelsen har alltid tagit beslut om olika riktlinjer, men han vet inte när det togs beslut om etiska riktlinjer. Enligt Davidsson har etikdiskussioner inom banken alltid funnits i någon form, bland annat genom den tystnadsplikt som de anställda arbetar efter och som även till viss del är lagstadgad.

Andersson vet inte hur det kom sig att Handelsbanken utformade etiska riktlinjer. Björnsson tror det kan ha varit omständigheterna i omvärlden och att Handelsbanken ville tala om för omvärlden vilka värden de stod för. Carlsson vet inte hur det kom sig att Handelsbanken utformade olika riktlinjer. Han tror att det kom på 1970-talet i samband med att dåvarande vd Jan Wallander kom in i banken och utarbetade skriften Mål & Medel. Carlsson förklarar att skriften har omarbetats delvis under åren men den grundläggande ”handelsbanksandan” finns kvar och att Mål & Medel har kommit att bli en skrift som har betytt och betyder mycket för organisationen. Enligt honom skall Mål & Medel fungera som en ”bibel” för de anställda, den innehåller policys och regler för hur de skall uppträda och agera i olika situationer. Davidsson tror att Handelsbankens etiska riktlinjer växte fram och att det fanns ett behov av att formulera de etiska riktlinjerna gentemot omvärlden. Han vet inte exakt när de formulerades, men tror inte det var någon myndighets uttalade önskemål.

#### 4.4.1 Skapande av etiska riktlinjer

**Anställda med ledande befattning:** Vad gäller skapandet av etiska riktlinjer fick respondenterna berätta om vilket tillvägagångssätt som användes vid framtagande av de etiska riktlinjer, vem som påbörjade arbetet och vilka som deltog. Vidare diskuterades om det var några intressenter som beaktades mer vid utformandet av etiska riktlinjer.

Ingen av respondenterna vet hur det gick till vid framtagandet av de etiska riktlinjerna. Björnsson kan föreställa sig att det var anställda från olika nivåer, både kontorsanställda samt anställda vid de centrala enheterna som var delaktiga i processen. Carlsson ser det som en ständig process inom företaget. Han förklarar att Handelsbanken är ett företag som har en stabil grund och inte plötsligt kommer på nya riktningar för sitt etiska arbete, utan arbetar utifrån ett tydligt ramverk. Carlsson är inte säker på vem som påbörjade arbetet med etiska riktlinjer, men kan tänka sig att det var Wallander och människorna kring honom som lade grunden till de värden Handelsbanken arbetar efter. Första gången Davidsson har sett etik som eget avsnitt i Mål & Medel var i utgåvan från 1992, vilken dåvarande vd:n Arne Mårtensson hade omarbetat.

Andersson tror att alla intressenter delvis var beaktade vid framtagandet av de etiska riktlinjerna. Han förklarar att det är kunderna som påverkar deras verksamhet, samhället som sätter upp lagar och regler och aktieägarna som har avkastningskrav. Björnsson kan tänka sig kunder och samhället som de främsta intressenterna. Eftersom Carlsson inte var med vid utarbetandet av etiska riktlinjer vet han inte om det var någon intressent som främst beaktades. Han ser samhället som en viktig intressent på grund av att de måste arbeta utifrån deras spelregler. Kunden skall alltid sättas i centrum och det är dennes behov som skall uppfyllas. Eftersom Handelsbanken är ett aktiebolag är ägarna en viktig intressent. Viktigast är dock att nå ett samspel mellan företagets alla intressenter påpekar Carlsson. Davidsson vet inte vilka intressenter som beaktades, men kan tänka sig att relationen bank och kund var viktig. I syfte att driva en bank måste man ha nöjda kunder.

**Anställda utan ledande befattning:** Till dessa respondenter ställdes frågorna hur det gick till vid framtagandet av de etiska riktlinjerna och om de har medverkat vid utformningen av dem.

Varken Eriksson eller Fredriksson vet hur det gick till vid framtagandet av etiska riktlinjer och ingen av dem har medverkat i processen.

#### 4.4.2 Implementering av etiska riktlinjer

**Anställda med ledande befattning:** Här ställdes frågor kring hur Handelsbanken har implementerat de etiska riktlinjerna i den dagliga verksamheten samt hur deras decentraliserade organisationsstruktur har påverkat implementeringen. Ytterligare tillfrågades respondenterna om alla anställda får kunskap om de etiska riktlinjerna och hur etiska frågor diskuteras i verksamheten

Andersson förklarar att implementeringen av etiska riktlinjer sker genom att de anställda i sitt arbete på banken ”skolas in i Handelsbankens anda”. I skriften Mål & Medel beskrivs

hur de anställda agerar rätt och riktigt i den dagliga verksamheten. Respondenten tror att Handelsbankens decentraliserade organisationsstruktur har påverkat implementeringen av de etiska riktlinjerna genom att de lokala kontoren i större omfattning fattar beslut själva.

Enligt Björnsson sker implementeringen av de etiska riktlinjerna genom att kontorschefen går igenom de etiska riktlinjerna med de anställda. Vid eventuella förändringar sker en uppföljning. Handelsbanken går kontinuerligt, en eller två gånger per år, igenom bankens säkerhets-, miljö- och etiska föreskrifter och väljer ämne som är mest aktuellt för diskussion. All information finns även tillgänglig för de anställda på Intranätet. Respondenten tror att Handelsbankens decentraliserade organisation har påverkat implementeringen positivt då varje kontor måste ansvara för sitt handlande och arbeta på ett sätt som de kan vara nöjda med. Genom decentraliseringen kommer banken närmare verkligheten enligt Björnsson.

Carlsson säger att Handelsbanken har en platt organisation, där flertalet känner varandra. Det finns endast tre chefsnivåer; koncernchef, regionchefer samt kontorschefer, vilket underlättar implementeringen av etiska riktlinjer. Enligt Carlsson har regioncheferna kontinuerlig kontakt med de anställda i regionen och har cirka fem möten per år med de olika kontorscheferna, då bland annat etiska frågor samt eventuella förändringar i de etiska riktlinjerna diskuteras. Carlsson tror att Handelsbankens decentraliserade organisation innebär att det blir viktigare att ha enhetliga regler och riktlinjer för hela organisationen, vilka kan genomsyra implementeringsarbetet. Även om en kontorschef är ansvarig för sitt kontor får denne inte ändra det etiska arbetets inriktning, då det skall vara enhetligt för hela organisationen.

Enligt Davidsson är Handelsbankens mål att ha anställda som arbetar länge inom banken och som trivs på sin arbetsplats. Handelsbanken vill genom de anställda skapa en stark företagskultur, vilken underlättar implementeringen av etiska riktlinjer. De etiska riktlinjerna finns tillgängliga i pappersformat och på Intranätet. Davidsson tror inte att Handelsbankens decentraliserade organisation har påverkat implementeringen av etiska riktlinjer. Han tror mer det är företagets starka kultur än företagets organisationsstruktur. Respondenten menar att det mer är en fråga om allmän konsensus och allmän förståelse för vilket förhållningssätt olika situationer kräver.

Alla fyra respondenter med ledande befattning anser att alla anställda får kunskap om de etiska riktlinjerna. Andersson berättar att de nyanställda exempelvis får gå en introduktionskurs där de erhåller material om Handelsbankens spelregler. Han kommer dock inte ihåg exakt vad för material de fick. Björnsson anser att alla anställda får kunskap bland annat genom de årliga genomgångar som sker på kontoret. Det krävs av de anställda att de håller sig uppdaterade vid förändringar och får via Intranätet meddelande om eventuella nyheter. Vid nyanställningar erhålls ett informationspaket som han går igenom med den nyanställde och däri ingår information om Handelsbankens etiska riktlinjer. Carlsson förklarar att vid nyanställningar ges en introduktion om företaget och vilket uppträdande som krävs gentemot kunder och internt inom banken. Vidarbefordran av information skall ske via bankens chefer. Enligt Davidsson får alla anställda kunskap om de etiska riktlinjerna genom de introduktionskurser som erbjuds. Styrelsen tar varje år

beslut om innehållet i de etiska riktlinjerna och det är varje chefs ansvar att påminna de anställda om betydelsen av de etiska frågorna.

Angående hur etiska frågor diskuteras i samband med internutbildningar förklarar Björnsson att det sker en eller två gånger per år i samband med de årliga genomgångar av bankens bestämmelser som sker. Vid behov går banken igenom eventuella förändringar. Carlsson berättar att i all internutbildning på Handelsbanken utbildas de anställda för att kunna arbeta med kunder på bästa sätt. De anställda får lära sig hur de skall agera gentemot kunder samt hålla sig till lagar och förordningar. Etiska frågor är ett stående inslag i all internutbildning och kommer upp redan i de första utbildningarna inom Handelsbanken. Enligt Davidsson diskuteras etiska frågor i verksamheten löpande. Det finns alltid en dialog mellan chefen och de anställda och ofta diskuteras olika typer av målkonflikter där personer sitter med olika information.

**Anställda utan ledande befattning:** Dessa respondenter fick frågor om hur de fick information om de etiska riktlinjerna, hur de anser att de implementeras i verksamheten och hur en decentraliserad organisationsstruktur har påverkat implementeringen. Frågor ställdes även på vilket sätt de har fått ta del av riktlinjerna och hur etiska frågor diskuteras löpande i verksamheten.

Eriksson och Fredriksson har inte fått någon specifik information om Handelsbankens etiska riktlinjer, men Fredriksson vet att det är ett område som diskuteras i skriften Mål & Medel. Hon har inte fått någon genomgång av skriften men poängterar att det idag kanske är viktigare, speciellt vid nyanställning, med information om etiska riktlinjer.

Eriksson svarar först att de etiska riktlinjerna inte implementeras alls i verksamheten. Han förklarar senare att han tror att det finns ett antal kurser, men inga som han har tagit del av. Han anser dock att en implementering av Handelsbankens etiska ställningstagande sker över tiden och att han genom sin licensiering som värdepappersrådgivare har fått information om etiska frågor. Fredriksson anser att de etiska riktlinjerna implementeras på ett bra sätt i verksamheten, men specificerar inte på vilket sätt.

Handelsbankens decentraliserade organisationsstruktur tror Eriksson delvis kan försvåra implementeringen av de etiska riktlinjerna. Det läggs större ansvar på den lokala chefen att se till att informationen når ut till de anställda. Fredriksson tror att Handelsbankens decentraliserade organisationsstruktur har påverkat implementeringen av de etiska riktlinjerna genom att varje kontor fattar sina egna beslut. Beslutsvägarna är korta och cheferna har en kontinuerlig kontakt med sina medarbetare. Handelsbanken får alla i organisationen att tänka på samma sätt genom att de anställda uppfostras in i Handelsbankens "anda". Denna "anda" förmedlas till de nyanställda bland annat genom att de arbetar med människor som arbetat längre på kontoret och är kunnigare.

Eriksson har förutom sin värdepapperslicensiering inte gått så många andra kurser och vet inte hur etik diskuteras som ett stående inslag i internutbildningen. Fredriksson vet inte om etiska frågor diskuteras löpande. De kurser hon nyligen gått har varit



produktinriktade kurser, där dessa frågor inte uppkommit. Hon tror att etiska frågor ingår i vissa kurser som de anställda går.

#### 4.4.3 Administrering av etiska riktlinjer

**Anställda med ledande befattning:** Här svarar respondenterna på frågor om hur de försäkras sig att alla anställda förstår innebörden av de etiska riktlinjerna, vem de vänder sig till när frågor kring etiska ställningstaganden uppkommer, hur de hanterar oetiskt handlande och om det finns anonymitet.

Alla respondenter försäkras sig om att det anställda förstår innebörden av de etiska riktlinjerna. Andersson säger att han årligen har en genomgång av Handelsbankens säkerhetsbestämmelser med sina anställda och i samband med den kommer etiska frågor upp till diskussion. Enligt Björnsson handlar det om att lägga fram information på ett sådant sätt att han försäkras sig att alla förstår. Carlsson ser skriften Mål & Medel som ett viktigt instrument för att försäkra sig om att de anställda förstår innebörden av de etiska riktlinjerna. Mål & Medel är en skrift som enligt respondenten diskuteras mycket av ledningsgruppen. Davidsson menar att en bra chef ser om alla förstår innebörden av riktlinjerna. Enligt honom finns det inget kunskapstest de anställda skall genomgå. Det är mer en fråga om att göra rätt i sitt arbete och det blir en del av den anställdes löpande utvärdering.

När det uppkommer frågor kring etiska ställningstaganden skulle Andersson vända sig till den administrativa chefen. Björnsson förklarar att det beror på typ av fråga vem han skulle vända sig till. Det kan vara regionkontoret eller centralkontoret, handlar det exempelvis om kreditgivning till kunder tar han upp det med bankens kreditgivare. Carlsson skulle vända sig till sin närmaste chef. Han anser att det är viktigt att ha någon att utbyta tankar med och diskuterar ofta etiska frågor med andra anställda. Carlsson förklarar att han tycker etik inom företag är ett mycket viktigt ämne men inte något han går och tänker på dagligen. Han ser det mer som ett naturligt sätt att leva. Davidsson skulle i första hand vända sig till sin närmaste chef men också till kollegor vid mindre frågor.

Vid misstanke om oetiskt handlande skulle Andersson ta upp det med berörd person. Björnsson skulle först sätta sig in i frågan och sedan agera om det behövs. Carlsson förklarar att han i sitt arbete har lärt sig att ta tag i saker tidigt, dock kan han inte lyssna på alla rykten som cirkulerar. Vid eventuell misstanke anser Carlsson att det är viktigt att ta upp det med den närmaste chefen. Det är viktigt att få en diskussion så tidigt som möjligt samt att som chef vara tydlig med sina ställningstaganden. Gällande hur Handelsbanken skulle hantera situationer där det finns misstanke om oetiskt handlande anser Davidsson att det beror på vad för typ av misstanke det handlar om. Handelsbanken ser exempelvis allvarligt på mutbrott och om en anställd bryter mot tystnadsplikten. Skulle en anställd förskingra pengar leder det till omedelbar uppsägning.

Majoriteten, tre av fyra, av respondenterna skulle tillåta anonymitet. Andersson berättar att han inte vet om det råder anonymitet för den som anmäler oegentligheter och vet inte hur han skulle agera. Carlsson berättar att han tillåter anonymitet även om det ibland kan

försvåra hans arbete. Davidson anser att det alltid finns anonymitet, men tror inte det finns inskrivet i några stadgar.

**Anställda som inte har en ledande befattning:** Till dessa respondenter ställdes frågor om hur de uppfattar riktlinjerna, vem de vänder sig till vid etiska ställningstaganden och hur de agerar vid misstanke om oetiskt handlande.

Eriksson har inte fått någon skrift med de etiska riktlinjerna och kan därför inte uttala sig om innehållet. Han anser dock att en generell skrift aldrig kan ersätta specifika fall och vad det gäller hur de anställda skall agera i olika situationer har Handelsbanken bra utbildningar. Han poängterar att det är viktigt att tänka själv och att stöd fås genom den dokumentering som sker, där även ställningstagande av etisk art tas upp. Fredriksson är inte säker på vad Handelsbanken etiska riktlinjer innehåller och har därför svårt att uttala sig om innehållet.

Vid frågor kring etiska ställningstaganden skulle Eriksson vända sig till sin närmaste chef eller juristavdelningen. Fredriksson skulle vända sig till sin närmaste chef, det vill säga privatmarknadschefen. Denna chef går sedan vidare med frågan om det krävs.

Eriksson vet inte hur han skulle agera om det fanns misstanke om oetiskt handlande och har aldrig ställts inför det. Om det var en medarbetare Fredriksson känner skulle hon konfrontera personen, i annat fall skulle hon gå till sin chef.

#### 4.4.4 Företagskultur

**Anställda med och utan ledande befattning:** Respondenterna har fått svara på frågor om hur de skulle beskriva Handelsbankens företagskultur, hur de anser att en bra chef skall vara och vad en ledare bör fokusera på. Vidare ställdes frågor om hur kriser hanteras inom företaget, vilket beteende som belönas, på vilket sätt belöning sker och vilka kriterier som är viktiga för befordran.

Andersson skulle beskriva Handelsbankens företagskultur som ”ett företag med ett stabilt varumärke som står för trygghet”. Björnsson anser att Handelsbanken är decentraliserad och att det finns frihet för de olika kontoren att driva verksamheten på det sätt som passar dem bäst, utifrån de givna ramar som finns inom företaget. Carlsson upplever Handelsbankens företagskultur som tydlig, inom banken finns det utarbetade sätt som de anställda skall agera efter, gentemot kunder och anställda. Grunden till de anställdas beteende tror han finns i skriften Mål & Medel. Davidsson beskriver företagskulturen som stark, påtaglig och ganska oomtvistad.

Eriksson skulle beskriva Handelsbankens företagskultur som lite konservativ, det är en bank som sällan är först med någonting, utan är av åsikten att ”som vi har gjort förut, kan vi fortsätta med”. Respondenten anser att Handelsbankens organisation tillåter ett större mått av egenbestämmande och att de lokala kontoren får styra mer själva och ta större ansvar, vilket ställer högre krav på dem som jobbar där. Han tror att Handelsbankens gamla åldersstruktur innebär att organisationen besitter stor kunskap, samtidigt som det ibland kan sätta stopp för nytänkande. Enligt Fredriksson kan företagskulturen variera

mellan olika kontor, men erbjuder överlag ett bra arbetsklimat. Hon ser Handelsbanken som ett stabilt företag med ett bra rykte.

Andersson och Carlsson tycker att en bra chef skall vara en ledare. Andersson poängterar att det är en skillnad mellan en chef och en ledare. Att vara en bra chef tycker han inte är svårt, däremot att vara en bra ledare är svårare. Enligt Björnsson är en bra chef en person som följer upp, uppmuntrar och hjälper de anställda med sin utveckling. Denne skall också kunna ge sina anställda frihet under ansvar, men bör vara lyhörd för när han eller hon behövs som chef. Carlsson tycker det är viktigt att chefen är tydlig och rak i sitt sätt att agera och behandlar alla anställda på samma sätt. Vidare måste en bra chef vara insatt och duktig i sina arbetsuppgifter. Davidsson anser att det beror på vad för arbetsuppgifter chefen har. Det gäller att fokusera på ledarskap och få andra människor att växa med sina uppgifter, givetvis gäller det också att vara resultatinkriktade.

Eriksson anser att en bra chef skall vara hård, rättvis och lyhörd. Han tycker att en chef skall belöna den anställde vid ett bra jobb och säga till den som gör ett sämre jobb. En ledare är enligt Eriksson inte alltid samma person som chefen. Enligt Fredriksson skall en bra chef vara drivande, kamratlig till viss gräns, lätt att prata med och en person som det går att ha en öppen relation till.

Andersson, Björnsson och Carlsson tycker att en bra ledare skall få medarbetarna att arbeta efter Handelsbankens mål och arbeta efter sin uppdragsgivares önskemål. Andersson tycker dessutom att objektivitet är viktigt. Björnsson menar vidare att en ledare bör ta intryck av vad som händer runt omkring och vara beredd att förändra uppsatta mål om det krävs. Carlsson anser även att en ledare skall få med sig de anställda och få dem att känna sig delaktiga. Enligt Davidsson skall en ledare fokusera på olika saker, varav ett fokus är att få nöjda kunder. I en serviceinriktad bransch är det viktigt för en ledare att få medarbetarna att må bra för att sedan kunna nå andra mål.

Eriksson anser att en ledare skall försäkra sig att de anställda mår bra och fullföljer sina arbetsuppgifter. Respondenten anser att anställda som trivs på sitt arbete gör ett bättre jobb. Fredriksson menar att det är viktigt för en ledare att fokusera på lönsamhet, men även att hålla ihop gruppen.

Andersson har aldrig ställts inför någon kris och vet inte hur det hanteras inom Handelsbanken. Björnsson, Carlsson och Davidsson tycker att de kriser som uppkommit har hanterats bra. De nämner alla att vid rån finns ett utarbetat sätt hur de anställda skall agera. Carlsson förklarar att anställda som varit utsatta för rån har berättat att de fick bra hjälp och stöd från sin arbetsplats. Björnsson berättar att vid bankkrisen 1992 förändrade Handelsbanken inte sitt arbetssätt utan respektive kontor fick behålla sina beslutsramar och mer arbete lades på uppföljning av creditsidans arbete. Davidsson menar att det beror på vilken typ av kris det handlar om. Exempelvis löses finanskriser och bankrån på olika sätt. Han tycker inte att Handelsbanken har haft någon stor kris, utan de istället försöker motverka kriser på olika vis.

Eriksson berättar att vid kris finns det olika nivåer man kan vända sig till, speciellt inom värdepappershandel där det finns något som heter compliance offices. Fredriksson tror att eventuella kriser skulle hanteras bra. Hon framhåller att anställda på Handelsbanken inte har några fallskärmar och inte har hamnat i något ”blåsväder”.

Andersson, Björnsson och Carlsson ser affärsmannaskap som det beteende Handelsbanken belönar. De förklarar att Handelsbanken har en individuell lönesättning och det gäller för den anställde att nå de uppsatta mål som finns. Det är viktigt att uppmärksamma om någon har gjort något bra. Carlsson säger även att det handlar om att ha bred kompetens. Vidare påpekar han att det är viktigt att ha en social förmåga, både externt och internt. Decentraliseringen innebär enligt honom att de anställda får mycket befogenheter att agera självständigt. Han berättar att det är relativt lätt att göra karriär och med det menar han att alla får utvecklas på det sätt de själva önskar. Davidsson menar att det beteende som belönas är när den anställde når upp till sina individuellt uppsatta mål, utarbetade av chefen och den anställde.

Eriksson hoppas att den anställde belönas utifrån sin arbetsprestation och ”hur duktig man är gentemot kunden”. Han förklarar dock att fallet inte alltid är så, utan att det gäller att ”känna rätt personer och jobba på rätt kontor”. Eriksson menar att Handelsbanken är som de flesta andra stora företag, det vill säga att det är lättare att komma snabbare upp i organisationen om du känner chefen. Fredriksson säger att det beteende som belönas inom privatmarknaden är att vara serviceinriktad, ha lönsamhetstänkande och vara trevlig mot sina arbetskamrater.

Alla respondenter säger att de anställda belönas genom löneökning. Andersson, Björnsson och Carlsson säger att Handelsbanken använder sig av individuell lönesättning som ett sätt att belöna de anställda. Andersson säger också att det gäller för den anställde att nå de uppsatta mål som finns och målpuppfyllelse belönas med löneökning. Björnsson påpekar att varje år har kontorschefen ett lönesamtal med alla anställda, den som har presterat bäst får mest i lön. Davidsson menar att de anställda också belönas genom nya befattningar, han vill dock understryka att de inte har något bonusprogram utan driver företagets utveckling baserat på andra värderingar.

Eriksson säger att Handelsbanken använder sig av en individuell lönesättning. Han berättar att de har en kontinuerlig uppföljning under året av den anställdes arbetsinsats. Fredriksson säger att belöning sker genom löneökning eller ”en klapp på axeln”.

Andersson ser inga klara kriterier för befordran utan förklarar att det är upp till de anställda att söka de tjänster som finns tillgängliga. Vid befordran bedöms de utifrån tidigare arbetsprestationer. För Carlsson handlar det om att ha sinne för affärer och ”vad man bidrar med i gänget”. För Björnsson beror det på vilken tjänst som skall tillsättas, men affärsmannaskap är ett viktigt kriterium. Davidsson säger att det är viktigt att du har jobbat inom banken, då de använder sig av internrekrytering. Vidare är det viktigt att den anställde vill växa inom banken.



Eriksson tror att det handlar om ”att jobba på rätt kontor, känna rätt personer och vara kompis med dem på personalavdelningen”. Fredriksson anser att kriterier för befordran är ens uppträder gentemot andra människor samt förmågan att kunna fatta beslut. Hon vet att det finns tester som de anställda får genomgå innan befordran, i syfte att utvärdera om personen i fråga är en ”chefstyp”.

#### 4.4.5 Avslutning

**Anställda med eller utan ledande befattning:** De sista frågorna berörde hur ofta deras etiska riktlinjer uppdateras och om de har utsatts för att behöva ta ställning i etiskt känsliga frågor. Som avslutning på varje intervju la vi fram tre påståenden som varje respondent skulle välja det alternativ som kändes mest rätt.

Andersson och Björnsson vet inte hur ofta Handelsbankens etiska riktlinjer uppdateras. Björnsson kan tänka sig att det sker en översikt en gång per år eller vid behov. Carlsson tror inte uppdatering är något som görs en gång per år, utan ser det som en ständig process. Enligt Carlsson har Skriften Mål & Medel skrivits om i samband med att banken har fått ny vd, men sedan Wallander utarbetade skriften har det endast funnit fem vd:ar, vilket är ett ytterligare tecken på en stabil organisation enligt respondenten. De omarbetningar av skriften som skett under åren har varit små. Enligt Davidsson uppdateras Handelsbankens etiska riktlinjer genom styrelsens årliga bekräftelse av de etiska riktlinjer som innefattas i årsredovisningen. Det finns också ett löpande revisionsarbete med en mer periodvis översyn.

Eriksson och Fredriksson vet inte hur ofta Handelsbankens etiska riktlinjer uppdateras. Eriksson tror att det är en kontinuerlig process. Han tror att de stora bankerna ibland träffas och diskuterar etiska frågor och att de etiska riktlinjerna är till för att skydda kunderna och företagen själva. Vidare anser han att det är självreglering som gäller inom banksektorn och att det är något som företagen själva efterfrågar. Slutligen poängterar Eriksson att det finns mycket etiska riktlinjer, även om de inte går ut till alla anställda.

Andersson, Björnsson, Carlsson och Davidsson har alla fått ta ställning till etiskt känsliga frågor i sitt arbete. Enligt Andersson har kunder ibland exempelvis velat att Handelsbanken skall hjälpa dem med tvivelaktig skatterådgivning. ”Det är den anställdes ansvar att förklara vilka spelregler som gäller.” Enligt Björnsson förekommer det att kontoret får förfrågan på affärer som är tillåtna ur lagstiftningens synvinkel, men att banken anser att affärens syfte är sådant att banken hellre avstår. Oro till penningtvätt kan även vara en anledning till att avstå från tveksamma affärer. Carlssons arbete med personalfrågor består av olika etiska känsliga frågor. Det kan exempelvis vara att vissa personer måste sluta eller att något bankkontor har varit utsatt för rån, vilket innebär jobbiga situationer. Davidsson säger att det är en avvägning mellan vad som måste göras och vad man skulle ha velat göra.

Eriksson har också fått ta ställning till etiskt känsliga frågor. Enligt honom har det oftast handlat om kunder som inte har tillräcklig kunskap inom värdepappershandel. Eriksson exemplifierar genom att berätta om kunder som vill genomföra affärer som han bedömer att kunden inte förstår innebörden av. Eriksson betonar då vikten av att dokumentera



allting och låta kunden skriva under. Fredriksson säger däremot att hon inte har behövt ta ställning till etiskt känsliga frågor.

Den sista frågan ställdes till alla respondenter och var ett val som skulle göras mellan tre olika påståenden:

1. Om en handling är riktig innebär det att den leder till största möjliga lycka och det gäller att bedöma konsekvenser av ens handlingar.
2. En handling kan vara rätt eller fel och det går att utforma tydliga och klara regler för vad som är tillåtna handlingar.
3. Etiken har sin grund i vårt dagliga agerande och har man tränat sig att leva dygdigt, så gör man automatiskt de rätta handlingarna.

Vid val av de tre påståendena valde alla respondenter alternativ tre förutom Fredriksson som valde alternativ ett.



## 5 Analys

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet som presenterades i föregående kapitel samt kopplas till den referensram som lagts fram i kapitel tre. Resultaten diskuteras utifrån den indelning som används i intervjuguiderna.*

### 5.1 Etik

När respondenterna fick frågan vad etik är, blev många av dem först fundersamma på dess innebörd. Efter viss betänketid lämnade alla utom en av respondenterna en förklaring. Det finns inte någon märkbar skillnad mellan respondenternas svar. Det som kan utläsas av respondenternas svar är att de ser etik som ett förhållningssätt, det vill säga ett särskilt sätt att vara och agera gentemot anställda och kunder. Vidare poängteras också att det är viktigt att kunna stå för sina handlingar och som en respondent uttryckte det ”att hålla sig till de spelregler som gäller”. Angående det sista uttalandet uppkommer funderingen om det är etiskt att hålla sig till spelreglerna oavsett vilka de är.

En majoritet, fyra av sex, av respondenterna lyfter fram regler och riktlinjer som bra metoder för att arbeta etiskt inom ett företag och ser dem som hjälpmedel för vilket agerande som krävs i olika situationer. Hälften, tre av sex, respondenter förklarar att de tycker att ett etiskt korrekt beteende är något som ”skall sitta i företagets väggar” och genom de oskrivna reglerna uppnås ett enhetligt beteende inom en organisation.

Alla respondenter ser de etiska riktlinjerna som ett verktyg för hur de anställda skall uppträda och agera och därmed skapa ett enhetligt beteende inom organisationen. En viss skillnad kan utläsas mellan respondenter med ledande respektive utan ledande befattning gällande det primära syftet med etiska riktlinjer. De som inte har en ledande befattning fokuserar mer på de etiska riktlinjernas interna funktion. De ser riktlinjerna som ett hjälpmedel för hur de anställda skall uppträda och anser att ”en skrift kan hjälpa till att vägleda vad som är rätt respektive fel”. Respondenter med ledande befattning har en något vidare syn på syftet med de etiska riktlinjerna och menar att de kan användas både externt och internt. Ett syfte med etiska riktlinjer är att visa omvärlden vilka värden Handelsbanken står för. En annan respondent påpekar att syftet är att de anställda skall arbeta mot kunderna på ett sådant sätt att de får goda råd och inte enbart fokuserar på att banken skall tjäna mest pengar.

### 5.2 Etiska riktlinjer inom Handelsbanken

Alla respondenter var osäkra på hur länge Handelsbanken har arbetat med etiska riktlinjer. Vid diskussion kring Handelsbankens etiska riktlinjer har tre av fyra respondenter nämnt skriften Mål & Medel, vilket är en skrift som har betytt och betyder mycket för organisationen. Det är enligt en respondent här som det ”grundläggande tankesättet finns och skriften fungerar som en ’bibel’ för de anställda hur de skall uppträda och agera”. Mål & Medel skapades på 1970-talet, vilket två av respondenterna nämner, men det var först i utgåvan från 1992 som etik enligt en respondent fick ett eget

avsnitt. Denne respondent har dock tillagt att etikdiskussioner alltid har funnits inom banken och eventuellt förekommit tidigare under andra avsnitt.

Hälften, två av fyra, respondenter tror att de etiska riktlinjerna kan ha utformats på grund av omständigheterna i omvärlden. Det var i början av 1990-talet som den svenska bankkrisen inträffad och de svenska bankernas förtroende var då skadat. Vi anser att utarbetandet av etiska riktlinjer troligtvis kan ha varit ett incitament från Handelsbankens sida att visa omvärlden vilka värden de arbetar efter samt att visa att etiskt hänsynstagande är en viktig aspekt i deras dagliga arbete.

### 5.3 Etiska riktlinjers innehåll

Handelsbankens etiska riktlinjer som publiceras på hemsidan är tre sidor och innehållet är uppdelat i nio olika områden. Texten är skriven på ett lättförståligt sätt och innehållet uppfattas inte som svårtolkat. Innehållet är uppdelat i olika rubrikerna vilket underlättar för läsaren att ta till sig det. Schwartz sex olika dimensioner: *trovärdighet*, *respekt*, *ansvar*, *rättvisa*, *visande av omsorg och medborgarskap* återfinns alla i Handelsbankens etiska riktlinjer. Nedan visas exempel på de olika dimensionerna som kan utläsas ur Handelsbankens etiska riktlinjer för år 2004. Sidhänvisning ges till var informationen går att finna i bilaga 1 samt under vilken rubrik.

**Trovärdighet:** Enligt Schwartz (2002) är exempel på dimensionen trovärdighet att företag skall undvika vilseledande marknadsföring och ej godta gåvor. Handelsbanken skriver i sina etiska riktlinjer att de anställda skall iaktta bankens regler vad gäller mottagande och givande av personliga gåvor (Anställdas uppträdande, s. 48). Vidare förklaras att bankens kundinformation skall vara tydlig, saklig och lätt att uppfatta, det vill säga i största mån undvika vilseledande marknadsföring (Förhållande till kunder, s. 47)

**Respekt:** Denna dimension handlar om att respektera andra och deras åsikter. Handelsbanken skriver att deras arbete grundar sig i en människosyn som präglas av tilltro och respekt, vilket gäller såväl kunder som anställda (s. 46).

**Ansvar:** Schwartz förklarar dimensionen genom att de anställda på ett företag skall ta ansvar för sina handlingar, vid dåligt uppträdande från någon anställd bör upprepning förhindras. Handelsbanken säger att samtliga anställda skall ha ett tydligt ansvar för sitt handlande såväl professionellt som vad avser etiska frågor (s. 46). Separeringen av professionella och etiska frågor kan ifrågasättas, då dessa frågor ofta integreras i varandra.

**Rättvisa:** Enligt Schwartz handlar dimensionen om att behandla alla intressenter rättvist och undvika för konkurrerande aktiviteter. Honnørsord inom Handelsbanken är god affärssed, konsekvent agerande och rättvis behandling av kunder. Diskriminering på grund av kön, ålder, eller etisk bakgrund får inte förekomma (Förhållande till kunder, s. 47).

**Visande av omsorg:** Denna dimension innebär enligt Schwartz att de anställda skall undvika att orsaka onödigt skada och uppträda välvilligt. I Handelsbankens etiska riktlinjer förklaras att styrelse och anställda i banken skall i all verksamhet uppträda så att förtroendet för banken upprätthålls (Hög etisk standard, s. 46).

**Medborgarskap:** Medborgarskap handlar enligt Schwartz om att de anställda skall följa lagar och riktlinjer. Det handlar också om att skydda miljön. En grundläggande regel inom Handelsbanken är att de anställda följer samhällets lagar och de föreskrifter som finns i företaget (Lagar, föreskrifter och vägledande principer, s. 46). Enligt Handelsbanken får alla anställda ett dokument innehållande regler för hur de anställda skall uppträda. De erhåller skriften Mål & Medel som innefattar bankens policy och utgör grunden för bankens företagskultur (s. 46). Allmänna råd och uttalanden från finansinspektionen och andra myndigheter skall beaktas och inarbetas i rutiner (Lagar, föreskrifter och vägledande principer, s. 46). Alla anställda skall också iaktta bankens miljöpolitik och bidra till att verksamheten kan bedrivas på ett ur miljöhänseende etiskt godtagbart sätt (Miljö, s.48).

Förutom att alla dimensionerna skall finnas med i de etiska riktlinjerna finns det ytterligare viktiga faktorer att ta hänsyn till för att innehållet skall vara tillfredsställande. Gällande företagens intressenter diskuteras främst företagens relation gentemot kunder och anställda. Även relationen till samhället diskuteras i och med de lagar och regler som måste följas. Däremot diskuteras inte bankens relation till övriga intressenter lika mycket.

Riktlinjerna får inte vara styrda så att vinstmaximering prioriteras före etiska värden. Detta anser vi att Handelsbanken har beaktat. I de etiska riktlinjerna kan utläsas att rådgivning till kunder skall ske utifrån att ge kunden den mest lämpliga produkten och inte med hänseende till vad som är bäst för banken på kort sikt. Det här indikerar att banken inte lever efter uttrycket ”att vinna till vilket pris som helst”.

Slutligen bör enligt Schwartz alla kriterier ovan vara uppfyllda för att riktlinjerna skall vara realistiskt möjliga att efterleva. Som ovan nämnts finns alla Schwartz dimensioner att utläsa ur innehållet i Handelsbankens etiska riktlinjer och de övriga viktiga faktorerna är delvis uppfyllda. Med detta anser vi att innehållet ska vara realistiskt möjligt att efterleva.

## 5.4 Skapande av etiska riktlinjer

Ingen av respondenterna med ledande befattning vet hur det gick till vid framtagandet av de etiska riktlinjerna, vem som påbörjade arbetet eller vilka som deltog. Anledningen till att ingen vet hur det gick till vid framtagandet kan bero på att det var antingen länge sedan de skapades eller att enbart högsta ledningen var med vid framtagandet. För att leva upp till de moraliska dimensionerna *respekt* och *rättvisa* krävs att anställda från hela organisationen är delaktiga. Vi har inte kunnat utröna huruvida anställda inom Handelsbanken har varit delaktiga i processen att skapa etiska riktlinjer.

Eftersom ingen av respondenterna var med vid utformandet av de etiska riktlinjerna vet de inte om det var några intressenter som beaktades mer än andra. Alla fyra respondenter med ledande befattning kan föreställa sig att bankens relation till sina kunder beaktades. ”I syfte att driva en bank måste man ha nöjda kunder.” Tre av fyra nämner även samhället som en viktig intressent i och med att de måste följa de lagar som samhället utarbetat. Två av fyra lyfter fram aktieägarna på grund av de avkastningskrav de ställer.

Ingen av respondenterna nämner de anställda som en intressegrupp som beaktades vid framtagandet. I de etiska riktlinjerna är anställdas uppträdande ett eget avsnitt som beskriver hur de skall agera i olika situationer, vilket indikerar att de anställda var en grupp som ägnades uppmärksamhet vid framtagandet. Det är anmärkningsvärt att de anställda inte själva ser sig som en målgrupp som diskuteras i de etiska riktlinjerna.

## 5.5 Implementering av etiska riktlinjer

Det finns inget enhetligt mönster för hur respondenterna anser att Handelsbanken har implementerat de etiska riktlinjerna i verksamheten. Respondenterna som är kontorschefer menar att de anställda skolas in i den så kallade "handelsbanksandan". En av dem förklarar att implementeringen sker genom de genomgångar som kontorscheferna har på kontoret. Vidare finns även de etiska riktlinjerna i pappersformat samt på Intranätet.

Den decentraliserade organisationen tror kontorscheferna samt en av respondenterna utan ledande befattning har påverkat implementeringen positivt genom att de lokala kontoren fattar större delen av besluten själva och måste ansvara för de beslut som fattas. Respondenten som är regionchef tror att den decentraliserade organisationen innebär att det blir viktigare för organisationen att ha enhetliga regler och riktlinjer att arbeta efter, vilka "kan genomsyra implementeringsarbetet". Härefter kan utläsas en viss skillnad mellan chefernas syn på den decentraliserade organisationen. Det primära med att ha enhetliga riktlinjer inom en organisation är att hela organisationen skall arbeta efter dem, oavsett dess organisationsstruktur. Den ena av respondenterna utan ledande befattning anser att den decentraliserade organisationen innebär att det ställs större ansvar på den lokala chefen. Respondenten i koncernledningen anser att det viktigaste för implementeringen är att skapa en stark företagskultur, vilken kan underlätta implementeringsfasen. Denne respondent tror att det är företagskulturen mer än organisationsformen som påverkar implementeringen. Det låter troligt, men bygger på att det som skall implementeras är i enlighet med företagets företagskultur.

Alla respondenter med ledande befattning anser att alla anställda får information om Handelsbankens etiska riktlinjer. De två respondenterna utan ledande befattning anser dock att de inte har fått någon specifik information om de etiska riktlinjer och stöder därmed inte svaren från de fyra respondenterna. Den ene respondenten vet dock att det ingår som ett avsnitt i Mål & Medel. Enligt den moraliska dimensionen *rättvisa* skall alla anställda förses med företagets etiska riktlinjer och det har Handelsbanken uppfyllt i och med publiceringen på Intranätet, hemsidan och i Mål & Medel. Genom offentliggörandet av de etiska riktlinjerna kan anses att Handelsbanken uppfyller dimensionen *visande av omsorg*. Alla företagets intressenter kan ta del av de etiska riktlinjerna, vilket kan förhindra att oetiska krav framställs till de anställda. Vidare krävs att de etiska riktlinjerna är tillgängliga för intressenterna så att företaget kan ställas till ansvar för innehållet och därmed uppfylla dimensionen *ansvar*.

Respondenterna med chefsbefattning anser att Handelsbanken informerar om riktlinjerna vid nyanställningar. Huruvida det sker är svårt för oss att bedöma, ingen av de tillfrågade respondenterna utan ledande befattning hade informerats vid anställning. En av dem har

varit anställd över tio år och rutiner kan ha ändrats. Den andre har jobbat drygt två år som vikarie och anser att han behandlas som en fast anställd. Således verkar finnas ett riskmoment med längre vikariat i och med att de inte får den genomgång som nyanställda skall få.

Enligt tre av fyra respondenter diskuteras etiska frågor som ett naturligt inslag i internutbildning. Det var endast en av respondenterna som gav ett konkret exempel, de andra förklarade enbart att det var ett stående inslag. Respondenterna utan ledande befattning visste inte om diskussioner kring etiska frågor förekom, då de endast hade gått produktinriktade kurser där etiska frågor inte diskuterades. I syfte att säkerställa att de anställda har tagit del av innehållet samt förstår innebörden krävs att de anställda får träning i att förstå dem (Schwartz, 2002). Det här är något som inte Handelsbanken verkar använda sig av i så utbredd omfattning, dock är inte de etiska riktlinjerna så omfattande vilket kan rättfärdiga varför de inte tränar de anställda i att förstå dem. Nackdelen med att ingen träning eller uppföljning sker är svårigheten att bedöma huruvida de anställda förstår innehållet.

## **5.6 Administrering av etiska riktlinjer**

Det finns inget enhetligt arbetssätt som respondenterna med ledande befattning använder för att försäkra sig om att de anställda förstår innehållet i de etiska riktlinjerna. Fraser som ”en bra chef ser om de anställda förstår innebörden” samt ”det gäller att lägga fram informationen på ett sådant sätt att alla förstår” framkom vid intervjuerna. Ett företag kan använda sig av intern revision för att försäkra sig om att de anställda förstår innebörden samt för att inhämta feedback från de anställda vad de anser om innehållet i de etiska riktlinjerna (Schwartz, 2002). Utifrån vår undersökning har vi inte fått reda på att något sådant har ägt rum. De två respondenterna utan ledande befattning har inte kunnat uttala sig om innehållet i de etiska riktlinjerna. Ingen av respondenterna vet vad de innehåller, den ene på grund av att han inte har fått ta del av skriften medan den andre inte har tagit del av innehållet. Det verkar således som cheferna inte lyckats förmedla innehållet till de anställda och en bättre uppföljning av att de anställda tar del av innehållet skulle vara eftersträvansvärt. Vi är dock medvetna om att den decentraliserade organisationen kan innebära att de anställdas kunskap skiljer mellan kontoren.

Vid frågor kring etiska ställningstaganden har alla respondenter utom en svarat att de skulle vända sig till sin närmaste chef. En respondent svarade att han skulle vända sig till sin administrativa chef. Vidare framkom även att det beror på typ av fråga vem de skulle vända sig till. I handelsbankens etiska riktlinjer beskrivs det att ”när frågeställningar av etisk natur uppstår skall dessa tas upp med närmaste chef”, vilket således verkar vara något som organisationen arbetar i enlighet med.

Vid misstanke om oetiskt handlande skulle alla fyra respondenterna med ledande position agera om handlingen var allvarlig. De skulle antingen ta upp det med berörd person eller närmaste chef. Respondenten i koncernledningen fick frågan hur Handelsbanken skulle agera och förklarar att det beror på typ av affär. Utav de anställda utan ledande befattning berättar en av dem att hon skulle konfrontera personen eller ta upp det med sin närmaste

chef. Det verkar således inte finnas någon rädsla i organisationen för att ta tag i konflikter.

Tre av respondenterna skulle tillåta anonymitet och den fjärde vet inte hur han skulle agera. Enligt Schwartz (2002) är det viktigt att kunna erbjuda anställda anonymitet vid rapportering av felaktighet. Under senare år har ett uttryck vuxit fram för anställda som anmäler illegala handlingar eller oetiska handlingar inom företaget, så kallade "whistle-blowers". Det förekommer att "whistle-blowers" får sina karriärer förstörda och därmed kraftigt försämrade finansiella situationer (Boatright, 2000). Det är därför viktigt att ett företag kan erbjuda anställda anonymitet om så krävs, vilket Handelsbanken gör.

## 5.7 Företagskultur

Respondenterna har en delvis skiftande beskrivning av Handelsbankens företagskultur. Hälften, tre av sex, respondenter tycker företagskulturen är stabil, de ser den som "trygg, tydlig och oomtvistad". Tre av sex respondenter har även lyft fram den så kallade "handelsbanksandan" som påverkar företaget och dess företagskultur. En av respondenterna skiljer sig åt genom att se Handelsbankens företagskultur som lite konservativ, "som vi har gjort förut kan vi fortsätta med". Denne respondent är yngst av de tillfrågade samt har jobbat kortast tid inom banken. Hans korta tid inom banken samt att han inte är fast anställd kan innebära att han ännu inte har blivit inskolad i den så kallade "handelsbanksandan". Hans ålder kan även påverka hans uppfattning om deras företagskultur.

Det finns ett mönster som kan urskiljas bland de respondenter med ledande befattning hur de anser en bra chef skall vara. För dem handlar ledarskap om att uppmuntra, hjälpa och behandla sina anställda på samma sätt. En respondent påpekar att det också handlar om att vara resultatinkriktad. Vi kan se en skillnad mellan svaren från de två respondenter som inte har en ledande befattning. Enligt en av dem skall en chef vara hård och rättvis medan den andra tycker att en chef skall vara kamratlig och lätt att prata med. Skillnaderna i svaren kan bero på att respondenterna inte är av samma kön, ålder eller har samma utbildningsbakgrund. Den förste respondenten är en ung högskoleutbildad man som endast har arbetat cirka två år i banken medan den andra är en kvinna som har arbetat drygt 10 år inom banken och arbetat sig upp inom organisationen. De har därmed olika bakgrund samt erfarenhet av arbetslivet.

Enligt Schein (1992) påverkar chefen de anställdas tankesätt. Chefens beteende inom en organisation är viktigt, då de anställda delvis agerar som chefen, så kallad "role modeling". Handelsbankens chefer anser att en bra chef skall ha ledaregenskaper som uppmuntrar, hjälper och behandlar sina anställda på samma sätt. De anställda som tar efter detta beteende påverkar företagskulturen positivt. Om cheferna lyckas föra vidare dessa egenskaper inom organisationen kan en positiv företagskultur uppnås, där ingen rädsla finns för att fråga medarbetare eller att bistå med hjälp till kollegor. En implementering av etiska riktlinjer underlättas vid en positiv företagskultur.

Enligt respondenterna skall en ledare inte enbart fokusera på kortsiktiga vinster för företaget utan det handlar också om att ha nöjda medarbetare. En respondent menar att



detta är nyckeln till att nå andra mer långsiktiga mål. Enligt Scheins första mekanism *uppmärksamhet* är det viktigt att företagsledare inte enbart fokuserar på kortsiktiga vinster eftersom de anställda tar efter ledarnas beteende. Det som är bra på kort sikt är inte alltid det bästa på lång sikt. Detta är något vi anser att Handelsbanken har lyckats med eftersom det har framkommit både vid intervjuer samt i analysen av de etiska riktlinjerna att det kortsiktiga tänkandet inte skall få företräda vad som är bäst på lång sikt. Tre respondenter med ledande befattning menar att en bra ledare skall få medarbetarna att arbeta efter Handelsbankens mål och sin uppdragsgivares önskemål. Denna åsikt delas även med respondenterna utan ledande befattning och tyder på ett enhetligt tänkande inom organisationen.

Enligt respondenterna har Handelsbanken inte ställts inför några större kriser. De kriser som diskuterats vid intervjuerna är de rån som organisationen har varit utsatt för. Respondenterna anser att rån hanteras bra och att det finns utarbetade sätt för hur de anställda skall agera. En respondent påpekar att anställda som varit utsatt för rån har fått bra hjälp och stöd för att bearbeta den här typen av kris. Med detta kan sägas att de anställda välmående värderas högt i organisationen. En annan respondent har berättat om bankkrisen 1992, då respektive kontor fick behålla sina beslutsramar, vilket tyder på att ledningen har förtroende för de anställda och låter dem ta ansvar även i kriser.

Respondenterna med ledande befattning ser affärsmannaskap som det beteende som belönas i Handelsbanken. Handelsbankens övergripande finansiella mål är enligt deras årsredovisning lönsamhet, vilket således stämmer överens med respondenterna. Det gäller även för de anställda att nå de uppsatta mål som finns. En av respondenterna utan ledande befattning önskar att de anställda belönas utifrån sin arbetsprestation, men antyder att fallet inte alltid är så. Det kan istället handla om att känna rätt personer och arbeta på rätt kontor. Ett sådant beteende från ledarnas sida påverkar inte en organisation positivt. Det är organisationens ledare som skall lära ut ett beteende och agera som förebilder (Schein 1992). Om enda sättet att komma uppåt i en organisation är att känna rätt personer kan det vara riskfyllt för en organisations framtid, då det inte är kunskap utan kontakter med närmaste chefen som belönas. Vid övriga intervjuer har dock inte framkommit att det är ett beteende som belönas.

Alla respondenter säger att belöning sker genom löneökning. Hälften, tre av sex, av dem påpekar att Handelsbanken använder sig av individuell lönesättning och två respondenter säger att kontinuerliga lönesamtal med de anställda sker. En respondent utan ledande befattning menar att en "klapp på axeln" också är ett sätt att belöna. Enligt Schein är det viktigt att belöna ett beteende som stämmer överens med företagets värderingar. De anställda är nöjda med de belöningsystem som Handelsbanken använder förutom den respondent som ansåg att det gällde att "känna rätt personer" för att belönas. Denne respondent påpekar dock att det sker en kontinuerlig uppföljning under året av den anställdes arbetsinsats, vilket kan indikera på att en rättvis behandling sker. Vidare använder Handelsbanken ett resultatandelssystem, Oktogonen. Varje anställd får lika stor del tilldelad oavsett arbetsuppgift, vilket kan anses vara ett rättvist belöningsystem. Det här belöningsystemet påvisar att alla anställda arbetsinsats värderas lika inom organisationen (Handelsbankens Årsredovisning 2003).



Respondenterna har olika uppfattningar om vilka kriterierna är för befordran. En respondent med ledande befattning anser att det är viktigt att arbetat en tid inom banken för att bli befordrad, en annan säger att ens uppträdande gentemot andra människor är betydelsefullt medan en tredje tycker att bedömning sker utifrån tidigare arbetsprestationer. En av respondenterna utan ledande befattning uttalade sig negativt angående Handelsbankens kriterier för befordran. Enligt honom handlar det om att arbeta på rätt kontor, känna rätt människor och vara kompis med dem på personalavdelningen. Det har således inte framkommit några enhetliga kriterier för befordran inom Handelsbanken. Enligt årsredovisningen internrekryteras mer än 90 % av alla chefer. Det har även vid intervjuerna framkommit att internrekrytering är den vanligaste rekryteringsmetoden. En generell åsikt inom banken är att personalen skall arbeta sig upp inom organisationen. En respondent uttalade sig att deras mål är att ha anställda som har jobbat länge inom banken och trivs med sina arbeten. Det är de anställda som skapar företagskulturen och en låg personalomsättning innebär att en stabil organisation kan fås.

## 5.8 Avslutning

Fyra av studiens sex respondenter vet inte hur ofta Handelsbankens etiska riktlinjer uppdateras. Respondenten i koncernledningen förklarar att det sker en uppdatering i och med styrelsens årliga bekräftelse av de etiska riktlinjerna. Det finns ingen spridd kunskap i organisationen om hur företaget arbetar med riktlinjerna eller hur de tas fram. Det här indikerar att det är ett arbete som sker i bankens ledning och att övriga anställda inte är involverade i processen.

Alla respondenter med ledande befattning samt en respondent utan ledande befattning har fått ta ställning till etiskt känsliga frågor, där det exempelvis krävts att banken har tackat nej till affärer då syftet inte har varit förenligt med den verksamhet som banken bedriver. Etiska ställningstaganden förekommer således i det dagliga arbetet och det är viktigt att hela organisationen agerar på ett enhetligt sätt. Ett enhetligt agerande kan fås från en stark företagskultur eller från riktlinjer av olika slag. Handelsbanken har både en stark företagskultur samt etiska riktlinjer, vilket kan underlätta för de anställda i deras arbete.

Vår sista fråga var mer som en avslutande fråga, men hade även som syfte att se huruvida respondenterna föredrog konsekvens-, plikt- eller dygdetiken. Alla respondenter utom en valde alternativ tre, det vill säga ”etiken har sin grund i vårt dagliga agerande och har man tränat sig att leva dygdigt, så gör man automatiskt de rätta handlingarna”. Det var alternativet som förklarade dygdetiken, vilket är en kritik till den normativa etiken dit etiska riktlinjer anses tillhöra. Det här skulle kunna innebära att etik går att träna sig till genom sitt dagliga agerande och inte genom att läsa nedskrivna regler och riktlinjer. Etiska riktlinjer kan anses ha två syften, ett internt samt ett externt. Det interna syftet är att skapa ett visst beteende bland de anställda. Det externa syftet är att skapa en gemensam värdegrund för ett företags arbete. De etiska riktlinjerna offentliggörs ofta för omvärlden. Genom offentliggörandet vill företaget skapa ett förtroende för sitt varumärke och agerande i stort (Brytting, 1999). Om det inte skriftligen går att ta till sig ett ”korrekt etiskt beteende” kan syftet med etiska riktlinjer ifrågasättas. Det syfte som kvarstår är att riktlinjer kan vara en metod för ett företag att visa omvärlden vilka värden de arbetar efter.



## 6 Slutsats

*I det avslutande kapitlet presenteras de viktigaste resultaten från diskussionen som förts i kapitel fem. I kapitlet återkopplar författarna syftet till undersökningens resultat. Huvudproblem samt delproblem besvaras med hjälp av resultat från analysen. Vidare presenteras även empiriska slutsatser. Kapitlet avslutas med egna reflektioner och förslag till fortsatta studier.*

### 6.1 Slutsatser

Vår studie har analyserat Handelsbankens arbete med etiska riktlinjer. Efter att analyserat empirin är vi redo att besvara uppsatsens huvudproblem samt delproblem.

#### *Hur försäkras sig företag om att de etiska riktlinjerna efterlevs?*

Det viktigaste att beakta för att försäkra sig inom ett företag att de etiska riktlinjerna efterlevs är att säkerställa att innehållet är lättförståeligt och inte alltför omfattande. Det primära är att få fram den viktigaste informationen på minst antal sidor. Vidare är det betydelsefullt att alla anställda tar del av innehållet och att det finns ett utarbetat arbetssätt för att försäkra sig om att det här sker. Det är exempelvis vid nyanställningar viktigt att de anställda får information om innehållet och att deras närmaste chef försäkras sig om att de förstår innebörden. För att försäkra sig om efterlevnad bör även företag publicera de etiska riktlinjerna i så många kommunikationskanaler som möjligt till de anställda. Företagets Intranät samt eventuella interna skrifter är bra metoder för kommunikation. Vidare bör etik vara ett ämne som fortlöpande diskuteras inom företag, så att alla anställda förstår att det är ett aktuellt ämne. Företags internutbildningar är bra tillfällen att diskutera och försäkra sig om att de anställda förstår innehållet i de etiska riktlinjerna samt hur det skall appliceras i verkligheten. Det är även betydelsefullt för företag hur deras chefer resonerar och agerar kring etiska frågor som uppkommer i verksamheten. Vidare är det viktigt att de anställda kan vända sig till sin närmaste chef eller någon person insatt i företagets etiska riktlinjer med sina funderingar. Slutligen för att försäkra sig om att de etiska riktlinjerna efterlevs krävs ett kontinuerligt arbete med uppdatering och att de anställdas åsikter om innehållet beaktas.

#### *På vilket sätt implementeras företags etiska riktlinjer i deras dagliga arbete?*

Implementeringen av etiska riktlinjer i det dagliga arbetet sker genom interna skrifter alternativt offentliggjorda skrifter, vilka innehåller företagets etiska riktlinjer. Det är genom det skrivna materialet det går att förmedla en organisations grundläggande tankesätt och det skall fungera som ett hjälpmedel för de anställda hur de skall uppträda och agera i olika situationer de möter i sitt dagliga arbetsliv. Ett första steg i implementeringsprocessen är skapandet av etiska riktlinjer, ju fler anställda som engageras i denna process, ju lättare blir implementeringen. När anställda med olika positioner och arbetsuppgifter har varit delaktiga i "skapandeprocessen" blir oftast innehållet verklighetstroget och lättapplicerat på de olika situationer som de anställda



möter i sitt arbetsliv. Ett företag har kommit en bra bit på vägen när de har fått ett dokument som sammanfattar företagets etiska riktlinjer. Det räcker dock inte med detta utan det viktiga är att implementera dem i organisationen och få de anställda att arbeta efter dess innehåll. Det är betydelsefullt att företagets företagskultur stöder innehållet i de etiska riktlinjerna så att det inte blir någon motsägelse mellan hur företaget uppträder och hur det skrivs att företaget skall uppträda.

För att skapa en bra företagskultur är ledningens uppträdande väsentligt, det vill säga att de uppträder så som de vill att övriga anställda inom organisationen skall uppträda, så kallad "role modeling". Det är viktigt att ett företag ser till att de etiska riktlinjer implementeras så bra i företaget att de ses som en del av företagskulturen. Företagets ledare har ett stort ansvar i implementeringen av de etiska riktlinjerna, det är de som ansvarar för att alla anställda förstår och tar del av innehållet. Vidare är det viktigt att innehållet i de etiska riktlinjerna diskuteras på interna kurser och att de anställda får träning i hur de skall följa dem. Det är viktigt för att implementeringen inte skall stagnera utan fortlöpa smidigt. Till det kan exempelvis rollspel användas där de anställda får öva sig i hur de skall agera i etiskt svåra situationer.

### ***Hur får företag alla anställda i en organisation att arbeta efter samma etiska riktlinjer?***

Det primära för att få alla anställda i en organisation att arbeta efter samma etiska riktlinjer är att säkerställa att alla tar del av samma dokument och får samma genomgång av innehållet. De etiska riktlinjerna skall fungera som ett "verktyg" för de anställda hur de skall uppträda och agera. Det är genom det nedskrivna dokumentet företaget skapar ett enhetligt beteende inom en organisation. Det är företagsledningen och cheferna inom organisationen som ansvarar för att innehållet når ut till alla anställda och att ett enhetligt arbetssätt uppnås. Det är därför viktigt att de uppträder som förebilder för de anställda eftersom de kan skapa, förstärka och ändra företagskulturen. Genom att uppmuntra, hjälpa och behandla sina anställda på samma sätt kan en bra företagskultur skapas.

Inom en decentraliserad organisation är det viktigt att det finns enhetliga regler och riktlinjer att utgå från. Även om verksamheten är utspridd och ansvar är delegerat inom organisationen så krävs att hela organisationen utgår från samma regler och riktlinjer på grund av att företaget ses som en enhet från omvärlden. Det är företagsledningens ansvar att se till att de lokala cheferna förstår innehållet. De lokala cheferna ansvarar för spridandet av innehållet till de anställda ute i organisationen. Det är även de lokala chefernas ansvar att försäkra sig om att alla anställda förstår innebörden och det är till dem som de anställda skall vända sig med sina frågor och funderingar. Ett företag får alla anställda att arbeta efter samma etiska riktlinjer genom att de "skolas in i företagets anda", det vill säga det beteende som premieras och som förväntas att de anställda har. Slutligen är det viktigt att anställda i organisationen träffas på interna kurser och får "träna" sig i hur man skall agera inom företaget.

## 6.2 Empirisk slutsats

Handelsbanken är ett företag med en stark företagskultur som de jobbar aktivt med att behålla. En ledstjärna för deras arbete är den interna skriften Mål & Medel, som är ett sammanhållet förhållningssätt för hur de vill driva verksamheten samt förmedla sitt "kulturarv" till nyanställda. I Mål & Medel finns Handelsbankens etiska riktlinjer publicerade, vilka för övriga intressenter går att finna på deras hemsida eller i årsredovisningen. Offentliggörandet innebär att ökade krav på efterlevnad ställs på företaget.

De anställda kan lätt ta till sig innehållet i Handelsbankens etiska riktlinjer genom att de är korta och koncisa samt skrivna på ett lättförståeligt vis. I de etiska riktlinjerna diskuteras bankens relation till kund samt avvägningen mellan vinstmaximering och etiska värden. Dessa områden har även diskuterats vid intervjuerna, bland annat genom att respondenterna har påpekat att kunden är den främsta intressenten samt att det är viktigt "att inte sälja på en kund något de inte behöver". Intervjuerna styrker således innehållet i de etiska riktlinjerna och indikerar att de anställda har förstått innebörden av dem. Schwartz sex dimensioner går alla att återfinna i innehållet i Handelsbankens etiska riktlinjer och gör dem realistiskt möjliga att efterleva, vilket inget av företagen i Schwartz studie lyckades med. Handelsbanken har ingen utarbetad metod för hur de anställda skall ta del av innehållet i de etiska riktlinjerna. Vidare sker inte någon uppföljning av huruvida de anställda förstår dem. I detta hänseende sker ingen försäkring inom banken att de etiska riktlinjerna efterlevs.

Vad gäller Handelsbankens implementering av etiska riktlinjer har de en bra grund att utgå från i och med att det finns ett utarbetat dokument. Vi har inte kunnat utröna huruvida de anställda har varit delaktiga i processen med att skapa etiska riktlinjer. Det sker en årlig uppdatering av de etiska riktlinjerna genom styrelsens bekräftelse över vad som ingår i årsredovisningen. De anställda har enligt undersökningen inte varit delaktiga i skapandet eller eventuella uppdateringar, vilket kan försvåra implementeringsprocessen. I Schwartz studie var det endast ett företag som var involverat i skapandeprocessen.

Handelsbanken försöker sprida sina etiska riktlinjer till alla anställda, men har svårt att nå hela organisationen. Respondenterna med ledande befattning anser att alla anställda får ta del av innehållet i de etiska riktlinjerna och skolas in i den så kallade "handelsbanksandan". Respondenterna utan ledande befattning anser dock att de inte har tagit del av innehållet. För Handelsbankens ledare verkar etik vara en självklarhet och "något som sitter i väggarna". En risk finns att de tror det är så självklart att de glömmer att förmedla det, framförallt till de nyanställda. Respondenten utan ledande befattning som arbetat i drygt 10 år tycker att etiska riktlinjer implementeras på ett bra sätt i verksamheten. Hon kan inte specificera hur, vilket tyder på att hon har arbetat så länge inom banken att hon har "skolats in" i deras etiska tankesätt. Den andre respondenten som inte har arbetat lika länge inom banken har mer funderingar angående implementeringen. En första tanke var "att de inte implementeras alls", men han förklarade senare att han tror det är en process som sker över tiden. Hans avvikande åsikt från övriga respondenter kan bero på att han inte har arbetat lika länge inom banken och

inte har blivit inskolad i ”handelsbanksandan”. Hans tankar visar att de är bankens företagskultur som är det väsentliga för att implementera ett etiskt uppträdande hos de anställda och inte innehållet i de etiska riktlinjerna. I en eventuell framtida situation med stora pensionsavgångar och flertalet nyanställningar kan svårigheter med att sprida det etiska beteendet uppkomma, då det sätts stor tilltro till företagskulturen.

Det finns ingen träning inom Handelsbanken för att säkerställa att de anställda förstår innehållet. I Schwartz studie var det endast ett företag som använde sig av träning för de anställda, vilket indikerar att det är en ovanlig metod för implementering. Handelsbanken har en stark företagskultur och en speciell ”handelsbanksanda”, vilken flertalet respondenter har nämnt. Handelsbanken är ett företag som präglas av trygghet och målet är att de anställda skall stanna inom företaget så länge som möjligt. Vidare eftersträvas internrekrytering för tillsättande av tjänster. Detta kan anses vara faktorer som skapar ett enhetligt beteende inom ett företag och vilka kan underlätta implementeringen av etiska riktlinjer. Det förutsätter emellertid att företagskulturen stödjer innehållet i de etiska riktlinjerna, vilket vi anser är uppfyllt för Handelsbanken. I och med Handelsbankens expansion utomlands anser vi att det kan uppstå en riskfaktor vad gäller implementering av etiska riktlinjer, då implementeringen till stor del bygger på deras företagskultur, vilken kan vara svår att förmedla i nya länder.

Handelsbankens decentraliserade organisation har enligt respondenterna en positiv påverkan på organisationen. Det finns enhetliga riktlinjer för organisationen att arbeta efter och det är de lokala chefernas ansvar att försäkra sig om att de anställda förstår innehållet. Vi anser att den decentraliserade organisationen inom Handelsbanken har inneburit att det skiljer mellan kontoren hur aktivt arbete med etiska riktlinjer som bedrivs. I Schwartz studie ansåg alla företag att de hade en support dit de anställda kunde vända sig med eventuella funderingar. Den support som nämnts av Handelsbankens respondenter är att de vänder sig till sin närmaste chef. Handelsbankens anställda anser inte att banken har varit utsatt för några andra kriser än rån. Alla organisationer utsätts för kriser och de är en möjlighet för organisationer att lyfta fram de värden som värderas högt inom organisation (Schein, 1992). Även Handelsbanken måste utsättas för kriser och vår uppfattning är att de är en organisation som i största omfattning vill lösa problemen internt. De vill upprätthålla ett gott rykte gentemot omvärlden och motverka att kriser inom Handelsbanken cirkulerar i media. Vi har dock inte kunnat utröna hur kriser inom Handelsbanken hanteras.

I Schwartz studie var det inget av företagen som tillät anonymitet trots att det angavs i deras etiska riktlinjer och det var endast ett av företagen som försökte få feedback på sina riktlinjer. Handelsbanken tillåter anonymitet vid anmälan om oegentligheter. Det har emellertid inte framkommit vid intervjuerna att de försöker få feedback från de anställda på innehållet i de etiska riktlinjerna. De anställda anser dock att Handelsbanken arbetar tillräckligt aktivt med att efterleva sina etiska riktlinjer, vilket två av företagen i Schwartz studie ansåg.

Slutligen anser vi att Handelsbanken inte har någon utarbetad arbetsmetod, men en stark företagskultur som underlättar implementeringen. Vi anser att det är Handelsbankens



företagskultur mer än aktivt arbete med etiska riktlinjer som påverkar banken och de anställdas agerande i etiska frågor. Således verkar det inom Handelsbanken vara det dagliga agerandet mer än innehållet i de etiska riktlinjerna som avgör hur det etiska arbetet bedrivs. Därmed kan sägas att det är dygdeetiken som präglar Handelsbankens arbete, vilket även var det alternativ som fem av sex respondenter valde av de tre påståenden. Vidare är det positivt att ha ett nedskrivet dokument med företagets värderingar att visa omvärlden, men för att få alla anställda att arbeta på ett enhetligt sätt är i Handelsbankens fall deras företagskultur det starkaste instrumentet.

### **6.3 Reflektioner kring studien**

Förutom diskussionerna kring uppsatsens frågor har även andra tankar och funderingar framkommit under uppsatsens framställande. Etiska riktlinjers popularitet har ökat de senaste åren och framtagandet har ökat i takt med populariteten. Det finns dock vissa frågetecken kring deras användbarhet. Flera företagsskandaler har cirkulerat under senare år, där etiken inom företagen kan ifrågasättas, trots att det har funnits utarbetade etiska riktlinjer. I exempelvis Enrons fall handlade det om 63 sidor etiska riktlinjer. För oss har funderingen uppkommit huruvida etiska riktlinjer enbart är ett dokument för att stävja omvärlden och visa att deras företag arbetar med etiska frågor. Det spelar ingen roll hur mycket riktlinjer ett företag skriver ned om de inte implementeras i organisationen. I de skandaler det har gått att läsa om i media har det främst varit skandaler i företagets ledning, medan de anställda ofta är de som får ta kritiken från allmänheten. Enligt oss är det viktigaste inom en organisation att ledning visar sitt fulla stöd för riktlinjerna och arbetar efter dem. Det går inte att kräva av de anställda att de skall följa något som de i ledningen inte följer. Vi anser dock att etiska riktlinjer är bra för en organisation. Etiska riktlinjer kan anses vara ett medel för att skapa ett beteende inom en organisation. I samband med framtagandet får företag en möjlighet att ordenligt fundera igenom vilka värden som skall prioriteras inom organisationen samt hur arbetet skall bedrivas. Vi har dock insett efter genomförda intervjuer att det är företagskulturen och den ”andan” som existerar inom företaget som är det primära för vilket beteende om premieras. Företag har olika kulturer och som nyanställd skolas man in i den anda som existerar på företaget. Det är svårt att endast utifrån ett dokument veta vilket uppträdande som krävs. Det är inte de skrivna reglerna och riktlinjerna som beslutar hur de anställda skall agera utan det är miljön runt omkring. Syftet med etiska riktlinjer är dock att applicera innehållet i det dagliga arbetet och få en företagskultur som verkar i enlighet med de etiska riktlinjerna. Det är enligt oss här svårigheten finns och som kräver ett aktivt arbete från företagets sida.

Vi tror att etiska riktlinjer kommer bli viktigare i framtiden. En orsak tror vi är att företags intressenter kommer att ställa ytterligare krav på företag att de visar vilka värden de prioriterar. Sveriges regering har även uppmärksammat vikten av riktlinjer och har genom förtroendekommissionens kommit med ett förslag på en ”styrkod” för att förbättra företagsstyrningen.



## **6.4 Förslag till fortsatta studier**

Under arbetets gång har ytterligare förslag till fortsatta studier, inom ämnet etiska riktlinjer, dykt upp. I vår studie har enbart ett företags arbete med etiska riktlinjer undersökts. Fortsatta studier skulle kunna jämföra olika företags arbete med etiska riktlinjer, exempelvis hur de skiljer sig åt i sitt arbete med att implementera dem i verksamheten samt om innehållet i de etiska riktlinjerna skiljer mellan företag.

Ett annat förslag är att jämföra huruvida innehållet i svenska etiska riktlinjer skiljer sig från övriga världen. Vidare kan det vara av intresse att undersöka hur användbara de etiska riktlinjer som utvecklas för specifika branscher är eller hur användbara de internationella etiska riktlinjer som utvecklas av globala intresseorganisationer är.

Slutligen finner vi det av intresse att studera vad ett företags olika intressenter anser om etiska riktlinjer, ser de några fördelar respektive nackdelar med dem samt har de någon användning av dem.



## 7 Källförteckning

---

### Böcker

- Andersen, H. (1994). *Vetenskapsteori och metodlära*. Studentlitteratur. Lund.
- Boatright, J. (2000). *Ethics and the conduct of Business Third Edition*. Prentice-Hall International. London.
- Brytting, T., De Geer, H. & Silfverberg, G. (1993). *Moral i verksamhet*. Bokförlaget Natur och Kultur. Köping.
- Brytting, T. (1999). *Företagsetik*. Liber Ekonomi. Malmö.
- Ekhlm, M. & Fransson, A. (1984). *Praktisk intervjuteknik*. Almqvist & Wiksell Förlag AB. Stockholm
- Eriksson, L. & Wiedersheim-Paul, F. (1999). *Att utreda, forska och rapportera*. Liber ekonomi. Malmö.
- Edlund, L. (1995). *Etik i arbetslivet*. Konsultförlaget i Uppsala. Uppsala.
- Halvorsen, K. (1992). *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur. Lund.
- Holme, M. & Solvang, K. (1997). *Forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund.
- Hällsten, F. (2003). *Det dygdiga personalansvaret*. Bokförlaget BAS. Kungälv.
- Lekwall, P. & Wahlbin, C. (1993). *Information för marknadsföringsbeslut*. IHM Förlag AB. Göteborg.
- Lundahl, U. & Skärvad, P-H. (1999). *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. Studentlitteratur. Lund.
- Magnusson, Å. (2003) *Det globala ansvaret – Sjutton röster om internationellt företagande och etik*. Ekerlids Förlag. Stockholm.
- Merriam S., (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Studentlitteratur. Lund
- Patel, R. & Davidsson, B. (1994). *Forskningsmetodikens grunder - Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur. Lund
- Samuelsson red. (2001) *Controllerhandboken*. Industrilitteratur. Stockholm.

- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Silfverberg, G. (1996). *Att vara god eller att göra rätt*. Scandbook. Falun.
- Statens offentliga utredningar SOU 2004:46. (2004). *Svensk kod för bolagsstyrning*. Elanders Gotab AB. Stockholm.
- Trollestad, C. (2000) *Etik och organisationskultur*. Svenska Förlaget. Stockholm.
- Winroth, G. (2001). *Etik och gott omdöme – inom bank och värdepappersbolag*. Kristianstads boktryckeri. Kristianstad.
- Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund.

### **Artiklar**

- Brandl, P. & Maguire, M. (2002). *A primer on their purpose, development, and use*. Journal for quality and anticipation, vol. 25, issue 4.
- Carlsson, D. & Perrewé, P. (1995). *Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership*. Journal of Business Ethics, vol. 14 Issue 10.
- Sims, R. & Birkmann, J. (2003). *Enron Ethics*. Journal of Business Ethics, vol. 45, issue 3.
- Schwartz, S. (2002). *A Code of Ethics for Corporate Code of Ethics*, Journal of Business Ethics, vol. 41, issue 1.

### **Internet**

- Beck Fries, U. (2003a). *Vi har fått obalans i ägandet av företag*, 2003-10-28, [www.svd.se](http://www.svd.se).
- Beck Fries, U. (2003b). *Förtroendekrisen skakar hela näringslivet*, 2003-10-28, [www.svd.se](http://www.svd.se).
- Braw, C. (2000), *Etik och moral*, 2004-03-30, [www.forsvarsframjandet.org](http://www.forsvarsframjandet.org).
- Dir 2002:15 (2002). *Kommission för analys av behovet av åtgärder som säkerställer förtroendet för det svenska näringslivet*, 2004-04-05, [www.sou.gov.se/fortroende/direktiv](http://www.sou.gov.se/fortroende/direktiv)
- Handelsbankens årsredovisning 2003, 2004-03-15, [www.handelsbanken.se](http://www.handelsbanken.se).
- Philipson, S. (1997). *Etik och moral- privat och i arbetslivet*, 2004-03-30, [www.etik.com](http://www.etik.com).
- TT. (2003). *Girighet bakom Skandiaskandalen*, [www.svd.se](http://www.svd.se).



## **8 Bilagor**

- Bilaga 1 Handelsbankens etiska riktlinjer
- Bilaga 2 Intervjuguide – Anställd i koncernledningen
- Bilaga 3 Intervjuguide – Anställda med ledande befattning
- Bilaga 4 Intervjuguide – Anställda utan ledande befattning



## **8.1 Bilaga 1 Handelsbankens etiska riktlinjer**

*De etiska riktlinjerna fastställdes av bankens centralstyrelse den 27 april 2004.*

Handelsbankskoncernens framgångar på marknaden är beroende av såväl allmänhetens som myndigheternas förtroende. Det är därför viktigt att hålla etiska riktlinjer och moraliskt handlande högt. Bankens sätt att arbeta bottnar i en grundläggande människosyn som präglas av tilltro och respekt. Det gäller såväl kunder som anställda. Kunderna står i centrum och långsiktiga kundrelationer är en målsättning.

"Reglemente för anställda i Handelsbankskoncernen" är ett centralt dokument som bland annat innehåller regler för hur de anställda skall uppträda. Det fastställs av VD och alla nyanställda bekräftar genom namnunderskrift mottagande och acceptans av Reglementet. Vid väsentliga ändringar i Reglementet får samtliga anställda genom namnunderskrift bekräfta mottagandet av det reviderade Reglementet.

VD sammanfattar bankens policy i en särskild intern skrift, "Mål och Medel", som alla anställda erhåller och som utgör grunden för bankens företagskultur, innefattande decentraliserat kundansvar, decentraliserade beslut och självständigt tänkande och handlande hos de anställda. Dokumentet "Personalpolitik i Handelsbankskoncernen" är ett annat dokument som tar upp de etiska frågorna. Samtliga anställda har sålunda ett tydligt ansvar för sitt handlande i banken såväl professionellt som vad avser etiska frågor.

Samtliga anställda i banken omfattas av de etiska riktlinjer som beskrivs i det följande och det åligger alla chefer att se till att dessa riktlinjer beaktas i den dagliga verksamheten och i interna instruktioner inom respektive verksamhetsområde. De anställda skall beredas tillfälle att diskutera etiska frågor löpande. I samband med intern utbildning skall etiska frågor finnas med som ett naturligt inslag.

### **Hög etisk standard**

Styrelser och anställda i banken skall i all sin verksamhet i banken vid utförande av andra uppdrag uppträda så att förtroendet för banken upprätthålls.

All verksamhet inom banken skall präglas av hög etisk standard. När frågeställningar av etisk natur uppstår skall dessa tas upp med närmaste chef, som vid behov kan föra frågan vidare till bankledningen. Centralstyrelsen skall informeras om väsentligare händelser och överväganden som är av betydelse för bankens etiska riktlinjer.

### **Lagar, föreskrifter och vägledande principer**

En grundläggande och självklar regel är att banken och de anställda följer de lagar och föreskrifter som på olika sätt reglerar verksamheten.

Allmänna råd och uttalanden från Finansinspektionen och andra myndigheter skall beaktas och inarbetas i rutiner och instruktioner i erforderlig utsträckning. Detta gäller även förhållningsregler och andra vägledande principer som utvecklats inom branschorgan där banken är medlem.



## **Ekonomisk brottslighet**

Banken skall inte medverka i affärer avseende medel som kan misstänkas härröra från brottslig verksamhet eller i affärer som de anställda inte förstår innebörden av. Det åligger berörda chefer att fortlöpande hålla de anställda informerade om innebörden av lagstiftning av betydelse för bekämpande av ekonomisk brottslighet. Kraven i lagen om åtgärder mot penningtvätt skall särskilt framhållas.

Banken skall inte medverka i t ex värdepappersaffärer som av utomstående kan uppfattas som medhjälp till skatteplanering, vilken kan ifrågasättas med beaktande av gällande skattelagstiftning. Det är viktigt att alla anställda håller den goda etiken i minnet i samband med transaktioner, vilka har skatteeffekter av ett onormalt slag för kunden.

## **Förhållande till kunderna**

Ekonomisk rådgivning skall alltid ske med utgångspunkt från kundens behov, ekonomiska ställning och riskbenägenhet. Det är viktigt att den anställde försäkras om att kunden förstår innebörden av de beslut kunden fattar. Banken är dock ingen "oberoende" rådgivare. Rådgivningen skall syfta till att ge kunden den mest lämpliga produkten i bankens sortiment utan hänsyn till vad som är bäst för banken på kort sikt.

Bankens kundinformation skall vara tydlig, saklig och lätt att uppfatta. Villkoren för banktjänster skall vara klara och inte ändras godtyckligt. Eventuella klagomål från kunder skall handläggas av ansvarigt kontor, snabbt och korrekt.

Speciellt i relation till privatpersoner är det viktigt att banken inte utnyttjar sitt kunskapsmässiga och ekonomiska överläge. God affärssed, konsekvent agerande och rättvis behandling av kunder är honnörsord i banken. Kunderna skall behandlas med respekt. Diskriminering på grund av t ex kön, ålder eller etnisk bakgrund får inte förekomma.

I vissa fall, t ex inom värdepappersrörelsen där banken agerar för såväl kunders som för egen räkning, kan risk för intressekonflikt uppstå. Verksamheten skall vara inriktad på att sådana konflikter undviks. Uppkommer ändå en intressekonflikt skall den inte utnyttjas så att den är till nackdel för kunden.

## **Anställdas uppträdande**

Det är viktigt att anställda i banken inte kan misstänkas för att dra otillbörlig fördel av den kunskap om den finansiella marknaden som de får i sin verksamhet. Alla anställda skall vara väl förtrogna med vad som gäller enligt insiderlagen och iaktta bankens regler beträffande egna och närståendes värdepappers- och valutaaffärer.

Anställda skall såväl i sin verksamhet inom banken som privat avstå från affärstransaktioner som strider mot bankens regler eller gällande lagstiftning. En anställd får inte handlägga frågor i vilka han eller anhörig har ett personligt intresse ej heller frågor för företag i vilket den anställde eller anhörig har ett väsentligt intresse. En anställd skall också avhålla sig från affärer eller andra åtaganden som allvarligt kan

äventyra den egna ekonomin. För undvikande av beroendeställning till kunder och leverantörer skall anställda iaktta bankens regler vad gäller såväl mottagande som givande av personliga gåvor samt representation. Tjänsteresor skall alltid betalas av banken. Bonus-poäng och liknande rabatter som erhållits i samband med uppdrag för banken (t ex vid tjänsteresa) får endast utnyttjas i tjänsten.

Anställda skall anmäla uppdrag utom banktjänsten för godkännande enligt bankens regler. Reglerna innefattar även bisysslor och uppdrag i föreningslivet, etc. Arvoden från styrelseuppdrag för bankens räkning skall tillfalla banken.

Anställda skall inte i någon form medverka i samarbeten eller agera på ett sätt som är eller kan uppfattas som konkurrensbegränsande. Ett antal samarbeten inom det finansiella området är uttryckligen undantagna från förbudet om samverkan mellan konkurrenter. Exempel på sådana undantag är Bankgirot och generella Allmänna Villkor för vissa tjänster. Däremot är det t.ex. inte tillåtet att för bankens räkning ingå överenskommelser om priser eller andra villkor med företrädare för konkurrenter som medför en konkurrensbegränsning. Ej heller får anställda i banken delta i diskussioner med företrädare för konkurrenter som kan innebära att konkurrensen hindras eller begränsas.

### **Sekretess**

Den som är eller har varit knuten till banken som anställd eller uppdragstagare får enligt lag inte obehörigen röja eller utnyttja vad han eller hon i anställningen eller under uppdraget har fått veta om någon annans affärsförhållanden eller personliga förhållanden.

Sekretess gäller också uppgifter rörande affärsförhållanden och andra förhållanden i banken. Sekretessen gäller även efter det att anställningen eller uppdraget har upphört.

### **Miljö**

Alla anställda skall iaktta bankens miljöpolitik och på sin arbetsplats bidra till att verksamheten kan bedrivas på ett ur miljöhänseende etiskt godtagbart sätt.

### **Uppdragstagare**

De etiska riktlinjerna omfattar även konsulter och andra uppdragstagare. Dessa uppdragstagare kan av allmänheten uppfattas som representanter för banken. Det åligger därför chefer för enheter som anlitar utomstående uppdragstagare att ombesörja att dessa informeras om de etiska riktlinjerna när så bedöms erforderligt.

### **Vid tveksamhet**

Vid osäkerhet inför tillämpning av bankens etiska riktlinjer och därmed sammanhängande frågor skall kontakt tas med närmaste chef för att diskutera vad som är etiskt godtagbart. Som vägledning kan följande kontrollfråga ställas: "Kan jag redovisa mitt handlande inför övriga anställda i banken, myndigheter, media och allmänheten utan att känna minsta tvekan inför frågan om mitt handlande varit etiskt godtagbart?"



## 8.2 Bilaga 2 Intervjuguide till anställd i koncernledning

### Om respondenten:

Namn:

Befattning (antal år på senaste befattning):

Utbildning:

Arbetslivserfarenhet:

- År inom banken:
- Olika arbetsuppgifter inom banken:

### Allmänna frågor kring etik:

Vad är etik för Dig?

Hur anser Du att man skall arbeta etiskt inom ett företag?

Vad anser Du vara det primära syftet med etiska riktlinjer?

### Etiska riktlinjer inom Handelsbanken:

Hur länge har Handelsbanken arbetat med etiska riktlinjer?

Hur kommer det sig att Handelsbanken utformade etiska riktlinjer?

### Skapande av etiska riktlinjer:

Hur gick det till vid framtagandet av de etiska riktlinjerna?

- Vem påbörjade arbetet?
- Vilka deltog?

*Visar en allmän intressentmodell för att underlätta för respondenten att svara på nästa fråga.*

För vissa företag har deras intressenter en påverkan på deras arbete, känner Du att det var någon/några intressent(er) som beaktades mer vid utformandet av era etiska riktlinjer?

### Implementering av etiska riktlinjer

Hur har Handelsbanken implementerat de etiska riktlinjerna i den dagliga verksamheten?

På vilket sätt tror Du att implementeringen av etiska riktlinjer inom Handelsbanken påverkats av att ni har en decentraliserad organisationsstruktur?

Får alla anställda kunskap om de etiska riktlinjerna?

- Vid ja – när och hur?
- Vid nej – varför?
- Nyanställningar?

I de etiska riktlinjerna anges det att ”i samband med internutbildning skall etiska frågor diskuteras löpande som ett naturligt inslag”, kan Du ge exempel på hur det går till?

### **Administrering av etiska riktlinjer:**

Hur försäkrar sig Handelsbanken om att de anställda förstår innebörden av de etiska riktlinjerna?

Vem vänder Du dig till när frågor kring etiska ställningstaganden i ditt arbete uppkommer?

Hur hanterar Handelsbanken situationer där det finns misstanke om oetiskt handlande, dvs. avvikelser från de etiska riktlinjerna?

– Finns det anonymitet för den som anmäler oegentligheter?

### **Handelsbankens företagskultur:**

Hur skulle Du beskriva Handelsbankens företagskultur?

Hur anser Du att en bra chef skall vara?

Vad skall en ledare fokusera på?

Hur hanteras kriser inom företaget?

Vilket beteende belönas i Handelsbanken?

- På vilket sätt belönas den anställde?

Vilka är kriterierna för befordran inom Handelsbanken?

### **Avslutning:**

Hur ofta uppdateras Handelsbankens etiska riktlinjer?

Har Du någon gång i Ditt arbete på banken utsatts för att behöva ta ställning till etiskt känsliga frågor? Beskriv

Vilket av följande påståenden om handlingar tycker Du känns mest rätt:

1. Om en handling är riktig innebär det att den leder till största möjliga lycka och det gäller att bedöma konsekvenser av ens handlingar.
2. En handling kan vara rätt eller fel och det går att utforma tydliga och klara regler för vad som är tillåtna handlingar.
3. Etiken har sin grund i vårt dagliga agerande och har man tränat sig att leva dygdigt, så gör man automatiskt de rätta handlingarna.



### **8.3 Bilaga 3 Intervjuguide till anställda med ledande befattning**

#### **Om respondenten:**

Namn:

Befattning (antal år på senaste befattning):

Utbildning:

Arbetslivserfarenhet:

- År inom banken:
- Olika arbetsuppgifter inom banken:

#### **Allmänna frågor kring etik:**

Vad är etik för Dig?

Hur anser Du att man skall arbeta etiskt inom ett företag?

Vad anser Du vara det primära syftet med etiska riktlinjer?

#### **Etiska riktlinjer inom Handelsbanken:**

Hur länge har Handelsbanken arbetat med etiska riktlinjer?

Hur kommer det sig att Handelsbanken utformade etiska riktlinjer?

#### **Skapande av etiska riktlinjer:**

Hur gick det till vid framtagandet av de etiska riktlinjerna?

- Vem påbörjade arbetet?
- Vilka deltog?

*Visar en allmän intressentmodell för att underlätta för respondenten att svara på nästa fråga.*

För vissa företag har deras intressenter en påverkan på deras arbete, känner Du att det var någon/några intressent(er) som beaktades mer vid utformandet av era etiska riktlinjer?

#### **Implementering av etiska riktlinjer**

Hur har Handelsbanken implementerat de etiska riktlinjerna i den dagliga verksamheten?

På vilket sätt tror Du att implementeringen av etiska riktlinjer inom Handelsbanken påverkats av att ni har en decentraliserad organisationsstruktur?

Får alla anställda kunskap om de etiska riktlinjerna?

- Vid ja – när och hur?
- Vid nej – varför?

- Nyanställningar?

I de etiska riktlinjerna anges det att ”i samband med internutbildning skall etiska frågor diskuteras löpande som ett naturligt inslag”, kan Du ge exempel på hur det går till?

### **Administrering av etiska riktlinjer:**

Hur försäkrar Du dig om att de anställda förstår innebörden av de etiska riktlinjerna?

Vem vänder Du dig till när frågor kring etiska ställningstaganden i ditt arbete uppkommer?

Hur hanterar Du om det finns misstanke om oetiskt handlande, dvs. avvikelse från de etiska riktlinjerna?

– Finns det anonymitet för den som anmäler oegentligheter?

### **Handelsbankens företagskultur:**

Hur skulle Du beskriva Handelsbankens företagskultur?

Hur anser Du att en bra chef skall vara?

Vad skall en ledare fokusera på?

Hur hanteras kriser inom företaget?

Vilket beteende belönas i Handelsbanken?

- På vilket sätt belönas den anställde?

Vilka är kriterierna för befordran inom Handelsbanken?

### **Avslutning:**

Hur ofta uppdateras Handelsbankens etiska riktlinjer?

Har Du någon gång i Ditt arbete på banken utsatts för att behöva ta ställning till etiskt känsliga frågor? Beskriv

Vilket av följande påstående om handlingar tycker Du känns mest rätt:

- 1 Om en handling är riktig innebär det att den leder till största möjliga lycka och det gäller att bedöma konsekvenser av ens handlingar.
- 2 En handling kan vara rätt eller fel och det går att utforma tydliga och klara regler för vad som är tillåtna handlingar.
- 3 Etiken har sin grund i vårt dagliga agerande och har man tränat sig att leva dygdigt, så gör man automatiskt de rätta handlingarna.

## 8.4 Bilaga 4 Intervjuguide till anställda utan ledande befattning

### Om respondenten:

Namn:

Befattning (antal år på senaste befattning):

Utbildning:

Arbetslivserfarenhet:

- År inom banken:
- Olika arbetsuppgifter inom banken:

### Allmänna frågor kring etik:

Vad är etik Dig?

Hur anser Du att man skall arbeta etiskt inom ett företag?

Vad anser Du vara det primära syftet med etiska riktlinjer?

### Skapande av etiska riktlinjer:

Hur gick det till vid framtagandet av de etiska riktlinjerna?

Har Du medverkat vid utformningen av de etiska riktlinjerna?

### Implementering av etiska riktlinjer

Hur fick Du information om Handelsbankens etiska riktlinjer?

- När?
- Från vem?

Hur anser Du att de etiska riktlinjerna implementeras i verksamheten?

På vilket sätt tror Du att implementeringen av etiska riktlinjer inom Handelsbanken påverkats av att ni har en decentraliserad organisationsstruktur?

På vilket sätt har Du fått ta del av de etiska riktlinjerna?

I Handelsbankens etiska riktlinjer anges det att ”i samband med internutbildning skall etiska frågor diskuteras löpande som ett naturligt inslag”, kan Du ge exempel på hur det har gått till?

### Administrering av etiska riktlinjer:

Hur uppfattar Du innehållet i de etiska riktlinjerna?



Vem vänder Du dig till när frågor kring etiska ställningstaganden i ditt arbete uppkommer?

Hur agerar Du om det finns misstanke om oetiskt handlande, dvs. avvikelser från de etiska riktlinjerna?

### **Handelsbankens företagskultur:**

Hur skulle Du beskriva Handelsbankens företagskultur?

Hur anser Du att en bra chef skall vara?

Vad skall en ledare fokusera på?

Hur hanteras kriser inom företaget?

Vilket beteende belönas i Handelsbanken?

- På vilket sätt belönas den anställde?

Vilka kriterier har Du uppfattat som viktiga för att befordras inom Handelsbanken?

### **Avslutning:**

Hur ofta uppdateras Handelsbankens etiska riktlinjer?

Har Du någon gång i Ditt arbete på banken utsatts för att behöva ta ställning till etiskt känsliga frågor? Beskriv

Vilket av följande påståenden om handlingar tycker du känns mest rätt:

- 1 Om en handling är riktig innebär det att den leder till största möjliga lycka och det gäller att bedöma konsekvenser av ens handlingar.
- 2 En handling kan vara rätt eller fel och det går att utforma tydliga och klara regler för vad som är tillåtna handlingar.
- 3 Etiken har sin grund i vårt dagliga agerande och har man tränat sig att leva dygdigt, så gör man automatiskt de rätta handlingarna.