

Rättfärdigandets producenter

En studie om hur kontroversiella organisationer rättfärdigas

ABSTRACT

The society is putting increased demands on organisations, and in particular organisations that are recognised as controversial. In order to maintain their legitimacy this has resulted in an increased need for the controversial actors to justify their business. Still, the question of how organisations justify their business remains unanswered by former researchers. Therefore, this study aims to address how controversial organisations are justified. A framework illustrating how organisations justify their business has been developed from an interplay between qualitative interviews with alcohol, tobacco and gambling companies, and organisational and criminology research. The framework consists of four strategies of neutralization that the organizations practice to justify: Beautification, adjustment of responsibility, adaptation as a manoeuvre and challenging the norms. The most prominent strategy to practice among the controversial actors was the strategy of beautification due its tenuous use of resources and simplicity. The least prominent was the challenging the norms since this could have an opposite effect on the legitimacy.

KEY WORDS: Justification, Legitimation, Controversial Organisations, Neutralising Strategies

Malin Ed, 23060

Rebecca Persson, 23199

Handelshögskolan i Stockholm

Handledare: Svenne Junker

Antal ord: 11720

FÖRORD

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Svenne Junker och uppsatsskribenterna i vår handledargrupp som gett värdefull återkoppling under studiens gång. Vi vill även tacka de som tagit sig tid att medverka i intervjuer till vår uppsats.

Stort tack till Fritiof Lembke, Cecilia Gleisner Ed, Ellen Lehtimäki, Emelie Hedin, Maria Lindholm, Annika Fällman och Sam Strandberg som läst och kommenterat uppsatsen.

Slutligen, tack till Lovisa Näslund som var ett bra stöd vid uppsatsens början.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1 INTRODUKTION	4
1.1 BAKGRUND	5
1.2 TIDIGARE FORSKNING OM RÄTTFÄRDIGANDE	6
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING	7
1.4 AVGRÄNSNING	8
1.5 DEFINITIONER	9
2 METOD	10
2.1 VAL AV METOD	10
2.1.1 TOLKANDE ANSATS OCH KONSTRUKTIONISTISK STÅNDPUNKT	10
2.1.2 ITERATIVT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	10
2.1.3 KVALITATIV STUDIE	11
2.1.4 GRUNDAD TEORI	11
2.2 METOD FÖR EMPIRIINSAMLING	12
2.3 URVAL	13
2.3.1 VAL AV KONTROVERSIELLA ORGANISATIONER SOM STUDIEOBJEKT	13
2.3.2 VAL AV INTERVJUPERSONER	14
2.4 METODDISKUSSION	16
2.5 ETISKT FÖRHÅLLNINGSSÄTT	18
3 TEORI	19
3.1 RÄTTFÄRDIGANDE OCH LEGITIMITET	19
3.1.1 ORGANISATIONERS STRÄVAN EFTER LEGITIMITET	19
3.1.2 RÄTTFÄRDIGANDE SOM EN METOD ATT UPPNÅ LEGITIMITET	20
3.2 TEORETISKT RAMVERK	20
3.2.1 TIDIGARE FORSKNING OM TEKNIKER FÖR RÄTTFÄRDIGANDE	20
3.2.2 NEUTRALISERINGSSTRATEGIER	22
3.2.3 EN STRATEGI SOM FÖRSKÖNAR	23
3.2.4 ANPASSNING SOM EN AVLEDANDE STRATEGI	24
3.2.5 EN STRATEGI SOM UTMANAR NORMER	25
3.2.6 EN STRATEGI SOM JUSTERAR ANSVARET	26
4 EMPIRI	28
4.1 DE KONTROVERSIELLA ORGANISATIONERNA	28
4.1.1 REAKTIONER FRÅN OMVÄRLDEN PÅ DE KONTROVERSIELLA ORGANISATIONERNA	28
4.2 SAMHÄLLSNYTTA	29
4.2.1 TRADITION OCH KULTUR	30
4.3 TILLSKRIVA ORGANISATIONEN, PRODUKTEN ELLER VARUMÄRKET POSITIVA EGENSKAPER	31
4.4 JÄMFÖRELSE MED ANDRA VERKSAMHETER	32
4.5 KOMMUNIKATIONSAVDELNINGEN	34
4.6 SOCIALT ANSVAR	35
4.6.1 EN SEPARAT AVDELNING SOM ARBETAR MED SOCIALT ANSVAR	36

4.7 KRITISERA LAGSTIFTARE OCH INTRESSEORGANISATIONER	37
4.8 SLUTPRODUKTEN OCH KONSUMENTEN	38
4.8.1 PRODUKTENS SKADA	38
4.8.2 KONSUMENTENS EGET VAL	39
4.8.3 INTE I KONTAKT MED SLUTPRODUKTEN	39
5 ANALYS	40
5.1 KONTROVERSIELLA ORGANISATIONER RÄTTFÄRDIGAS GENOM NEUTRALISERINGSSTRATEGIER	40
5.2 EN FÖRSKÖNANDE STRATEGI	40
5.2.1 ARGUMENTET OM ATT BIDRA TILL SAMHÄLLET	40
5.2.2 FÖRSKÖNANDE ORD – HUR SKADLIGA PRODUKTER BLIR NJUTNINGSMEDEL	41
5.2.3 FÖRDELAKTIG JÄMFÖRELSE – HUR ALLA ORGANISATIONER BLIR KONTROVERSIELLA	42
5.2.4 KOMMUNIKATIONSAVDELNINGEN – EN FÖRSKÖNANDE VERKSTAD	43
5.2.5 KONTROVERSIELLA ORGANISATIONER RÄTTFÄRDIGAS GENOM ATT FÖRSKÖNA VERKSAMHETEN	43
5.3 ANPASSNING SOM AVLEDANDE STRATEGI	44
5.3.1 INFÖRANDET AV SOCIALT ANSVAR SOM EN AVLEDANDE STRATEGI	44
5.3.2 METODER FÖR ATT EFFEKTIVISERA ANPASSNINGEN	45
5.3.3 KONTROVERSIELLA ORGANISATIONER RÄTTFÄRDIGAS GENOM ATT ANPASSA SIG TILL SAMHÄLLET	45
5.4 EN STRATEGI SOM UTMANAR NORMER	46
5.4.1 KRITISERA NORMER GENOM ATT KRITISERA MOTSTÅNDARE	46
5.4.2 BESTRIDA NORMER GENOM ATT FÖRNEKA PRODUKTENS SKADA	47
5.4.3 KONTROVERSIELLA ORGANISATIONER RÄTTFÄRDIGAS GENOM ATT UTMANA NORMER	48
5.5 EN STRATEGI SOM JUSTERAR ANSVARET	48
5.5.1 ANSVARSFÖRSKJUTNING GENOM ATT BELYSA KONSUMENTENS EGET VAL	48
5.5.2 ANSVAR FÖR PRODUKTENS SKADA FÖRSKJUTS TILL KONSUMENTEN	48
5.5.3 ANSVARSFÖRDELNING INOM ORGANISATIONEN	49
5.5.4 KONTROVERSIELLA ORGANISATIONER RÄTTFÄRDIGAS GENOM ATT JUSTERA ANSVARET	49
5.6 SLUTSATS OCH ÅTERKOPPLING TILL FRÅGESTÄLLNINGEN	50
6 DISKUSSION	52
6.1 STUDIENS BIDRAG	52
6.2 GENERALISERBARHET OCH ÖVERFÖRBARHET	52
6.3 VIDARE FORSKNING	53
REFERENSLISTA	54
TRYCKTA KÄLLOR	54
DIGITALA KÄLLOR	57

1 Introduktion

Idag ställs allt högre krav på organisationer att vara socialt ansvarstagande (Du och Viera, 2012). Det räcker inte längre att vara lönsam – de förväntas även bidra till samhället (Patten, 1992).

Samhällets ökade krav på organisationer yttrar sig på olika sätt. Detta kan ses bland annat på börsmarknaden där *etiska fonder* har myntats. Inom dessa fonder är det vanligt att organisationer med verksamhet inom tobak, alkohol, pornografi, vapen och spel sorteras bort (Hållbarhetsprofilen, 2016). Det blir även allt vanligare att organisationer väljs in till dessa fonder på grund av att de är särskilt ansvarstagande (Swesif, 2013; Swesif, 2016). De allt högre kraven på organisationer kan även synas på arbetsmarknaden där arbetstagare ställer högre krav på sina arbetsgivare. En allt viktigare faktor i karriären är att "*vara hängiven en god sak eller känna att man tjänar ett högre syfte*" (Universum Global, 2015).

Vissa organisationer borde drabbas hårdare än andra av samhällets ökade krav. I synnerhet de organisationer vars verksamhet eller produkter inte anses möta samhällets förväntningar. Till skillnad från andra organisationer måste dessa rättfärdiga sin verksamhet för samhället till en högre grad. Sådana organisationer kommer hädanefter att benämnas *kontroversiella organisationer* och är producenter av produkter som betraktas som oetiska av samhället. Vad som ses som kontroversiellt baseras på normer, produkternas beroendeframkallande natur och potentiellt oönskade sociala konsekvenser som användningen kan resultera i (Du och Viera, 2012).

Kontroversiella organisationer borde alltså ha svårare att överleva, men trots investerares och arbetstagares ökade krav lyckas de ändå. Hur gör en organisation med kontroversiell verksamhet för att överleva?

1.1 Bakgrund

För att en organisation ska överleva behöver den *legitimitet* (Sethi, 1979; Palazzo och Scherer, 2006; Du och Viera, 2002; Suchman, 1995). Legitimitet är en allmän uppfattning om att en organisations handlingar är önskvärda, korrekta eller lämpliga inom ett socialt konstruerat system av normer, värderingar och övertygelser (Suchman, 1995).

Det finns många fördelar för en organisation att vara legitim. Legitimitet ger organisationer stabilitet och en ökad förståelse för dess aktiviteter. Dessutom brukar legitima organisationer uppfattas som mer meningsfulla, förutsägbara och trovärdiga (Suchman, 1995). Innan 1960-talet fick organisationer legitimitet så länge de var ekonomiskt lönsamma, men idag är gemene man mer medveten om eventuella konsekvenser av organisationers tillväxt (Patten, 1992).

När organisationernas verksamhet och samhällets förväntningar inte stämmer överens, uppstår brist på legitimitet (Sethi, 1979). Detta kan även benämnas *inkonsekvens*, det vill säga att handlingar och normer inte är överensstämmande (Brunsson, 1993). Kontroversiella organisationer är just kontroversiella på grund av att deras handlingar, eller verksamhet, inte stämmer överens med samhällets förväntningar (Du och Viera, 2012).

När inkonsekvens råder gör organisationer vad som krävs för att minimera den (Sethi, 1979). De eftersträvar *överensstämmelse*, det vill säga att handlingar och normer är i linje med varandra (Brunsson, 1993). Det innebär alltså en strävan efter att en organisations verksamhet ska stämma överens med rådande normer i samhället.

Hur kan en kontroversiell organisation få överensstämmelse mellan samhällets normer och sin verksamhet? Ett rättfärdigande kan vara ett sätt att få överensstämmelse. Det

innebär att inkonsekvensen hanteras, genom att handlingar försvaras för att övertyga omvärlden om att de är de rätta (Brunsson, 1993). Således innebär ett rättfärdigande att en kontroversiell organisations verksamhet försvaras för att övertyga andra att organisationens verksamhet är i linje med samhällets förväntningar.

Om ett rättfärdigande är framgångsrikt kan till och med normer anpassas efter handlingar (Brunsson, 1993). Detta kan underlätta för en kontroversiell organisation, eftersom den kommer undan kritik från omvärlden och därmed kan fortsätta agera på sitt kontroversiella sätt. Organisationens överlevnad är säkrad. Ett rättfärdigande kan således legitimera en organisation (Granlund, 2002).

1.2 Tidigare forskning om rättfärdigande

Det finns många studier inom organisationsteori som berör hur man rättfärdigar ett beslut framför ett annat. Ett rättfärdigande kan behövas när en organisation genomgår förändring (Granlund, 2002) eller när en organisation tar strategiska beslut (Dos Santos, 1990; Small och Chen, 1995; Huber och Seiser, 2001; Small, 2006). Emellertid har liten uppmärksamhet ägnats åt hur normbrytande organisationer rättfärdigar sin verksamhet för att återfå legitimitet (Patriotta et al., 2011).

Hur individer rättfärdigar sina handlingar och beslut finns det dock ett antal studier om. Det har skrivits om tekniker som individer kan använda för att rättfärdiga normbrytande eller oetiska handlingar. Sykes och Matza publicerade år 1957 sin artikel om tekniker för att rättfärdiga. De kom fram till fem tekniker som används av ungdomsbrottslingar för att rättfärdiga sitt beteende. Teknikerna har senare studerats vidare inom området kriminologi (Copes, 2003; Byers et al., 1999, Eliason och Dodder, 1999). Sykes och Matzas (1957) teori har använts som grundpelare för vidare forskning av tekniker för rättfärdigande inom andra områden. Den har använts i studier om avvikande beteenden som inte är brottsliga men oetiska eller omoraliska (Heltsley och

Calhoun, 2003; Rosenbaum et al., 2011). Teknikerna har även applicerats på människor som handlar på ett sätt som strider mot deras värderingar (Johnstone och Tan, 2015; Chatzidakis et al., 2007). Till sist har teknikerna applicerats i organisationssammanhang, men i mindre utsträckning. Ett exempel är Serviere-Munoz och Mallins (2013) studie där de testat de fem teknikerna för rättfärdigande på försäljare.

1.3 Syfte och frågeställning

Uppsatsens syfte är att förstå hur kontroversiella organisationer, vars verksamhet strider mot samhällets normer, får legitimitet och därmed överlever. För att få legitimitet krävs det att de kontroversiella organisationerna rättfärdigar sin verksamhet (Granlund, 2002). Därför har vi valt att fokusera på rättfärdigande. Syftet med uppsatsen är att förklara hur ett rättfärdigande sker, och mer specifikt vilka strategier som används för att rättfärdiga.

Det finns få tidigare studier om hur organisationer rättfärdigar sin verksamhet för att få legitimitet (Patriotta et al., 2011). Uppsatsen syftar till att utveckla ett ramverk med hjälp av empirisk data för att bidra till en ökad förståelse för detta.

Syftet med uppsatsen är alltså att bidra med ökad förståelse för hur en kontroversiell organisation kan rättfärdiga sin verksamhet i en omvärld som ställer allt högre krav. Således lyder frågeställningen:

Hur rättfärdigas en kontroversiell organisation?

1.4 Avgränsning

Uppsatsen kommer att besvara frågeställningen ur ett organisationsperspektiv. Vi ämnar inte att studera skillnader mellan olika kontroversiella organisationer, utan särdrag för kontroversiella organisationer som sådana. Att besvara frågeställningen ur ett individperspektiv ligger utanför uppsatsens ramar.

Vi kommer inte att studera varför kontroversiella organisationer har ett behov av att rättfärdiga. Det vi kommer att studera är hur en kontroversiell organisation rättfärdigas. Vår utgångspunkt är att överensstämmelse mellan samhällets normer och en organisations verksamhet behövs samt att legitimitet eftersträvas. Spekulationer huruvida överensstämmelse behövs eller om legitimitet eftersträvas eller inte är utanför uppsatsens ramar.

Kontroversiella organisationer har ett större behov av att rättfärdiga än andra organisationer (se avsnitt 1). De har därför valts för att studera rättfärdigande eftersom ett rättfärdigande borde vara tydligare i dessa organisationer. Vi har gjort en geografisk avgränsning till Sverige. I Sverige är det vanligt att organisationer som är verksamma inom tobak, alkohol, spel, pornografi och vapen sorteras bort från etiska fonder (Hållbarhetsprofilen, 2016). Från dessa har vi gjort en avgränsning till organisationer som producerar tobak, alkohol och spel. Dessa organisationer har valts eftersom de har en gemensam faktor: Deras slutprodukt är beroendeframkallande (Vårdguiden, 2016; Vårdguiden, 2014; Vårdguiden, 2013). Enligt Du och Viera (2012) betraktas organisationer vars produkter har en beroendeframkallande natur som kontroversiella av samhället.

1.5 Definitioner

BEGREPP	DEFINITION
Kontroversiella organisationer	En organisation kan vara permanent, tillfälligt eller partiellt kontroversiell. Kontroversiella organisationer är organisationer som inte möter samhällets förväntningar och därför till en högre grad måste rättfärdiga sin verksamhet. Detta baseras på normer, produkternas beroendeframkallande natur och potentiellt oönskade sociala konsekvenser som användningen kan resultera i (Du och Viera, 2012).
Legitimitet	En allmän uppfattning om att en organisations handlingar är önskvärda, korrekta eller lämpliga inom ett socialt konstruerat system av normer, värderingar och övertygelser (Suchman, 1995).
Rättfärdigande	Man uttrycker idéer, eller anpassar dem i efterhand, till planerade eller genomförda handlingar (Brunsson, 1993). Ett rättfärdigande kan ge en organisation legitimitet (Granlund, 2002, Coughlan 2005).
Överensstämmelse	Handlingar och normer är i linje med varandra (Brunsson, 1993).
Inkonsekvens	Handlingar och normer är inte i linje med varandra (Brunsson, 1993).
Neutraliseringsstrategi	Strategier organisationer kan använda för att neutralisera och därmed rättfärdiga sin verksamhet, och således uppnå legitimitet. Denna studie har utvecklat ett ramverk för följande fyra neutraliseringsstrategier: Försköning, anpassning till normer, utmaning av normer och ansvarsjustering.

Tabell 1. Definitioner

2 Metod

2.1 Val av metod

2.1.1 Tolkande ansats och konstruktionistisk ståndpunkt

En tolkande ansats har använts i denna studie. När man studerar den sociala verkligheten krävs en annan logik för forskningsprocessen. En logik, som till skillnad från en naturvetenskaplig process, speglar det som är speciellt för människor (Bryman och Bell, 2011:38). Vi har valt denna ansats eftersom studien till stor del grundas på hur våra respondenter tolkar verkligheten. Vidare är den grundad på våra tolkningar av respondenternas tolkningar av verkligheten. Under studiens gång har vi tagit ett steg tillbaka för att tolka vad respondenten säger, och vad det innebär.

Vi har antagit en konstruktionistisk ståndpunkt (Bryman och Bell, 2011:43). Vår utgångspunkt är alltså att sociala företeelser i en organisation är någonting som medlemmarna i den konstruerar och att kulturen i en organisation är i ständig förändring eftersom den ständigt rekonstrueras.

2.1.2 Iterativt tillvägagångssätt

En iterativ metod har använts. Under studiens gång har det skett ett samspel mellan teori och empiri. (Bryman och Bell, 2011:34) Vår studie började med insamling av empiri. Ur empirin har vi kunnat utläsa mönster om hur respondenterna rättfärdigade. Dessa empiriska mönster har därefter, tillsammans med teori, lagt en grund till ett ramverk som beskriver hur kontroversiella organisationer rättfärdigas. Efter att det teoretiska ramverket utvecklats genomfördes ytterligare intervjuer för att vidareutveckla vårt ramverk. Tillvägagångssättet, som innebar ett samspel mellan teori och empiri, var lämpligt eftersom respondenternas argumentation är kritisk när man utvecklar ett ramverk om tekniker för rättfärdigande (Chatzidakis et al., 2007).

Eftersom syftet med denna uppsats är att bidra med kunskap genom att utveckla ett ramverk för hur ett rättfärdigande kan se, är ett samspel mellan empiri och teori att föredra. Detta eftersom samspelet ger empiri utrymme att bidra med kreativitet till ramverket, samtidigt som teori ger ramverket trovärdighet genom att empirin reflekteras med hjälp av tidigare forskning (Alvesson och Kärreman, 2007).

2.1.3 Kvalitativ studie

Argumentation är en viktig del av ett rättfärdigande (Patriotta et al., 2011; Boltanski och Thévenot, 1999; Green, 2004). Därför ansåg vi att studiens utformning behöver vara kvalitativ. Detta eftersom en kvalitativ studie lägger stor vikt på ord och inte kvantifiering (Bryman och Bell, 2011:49). I en kvalitativ studie blir inte respondenternas argument och synsätt begränsade av ett förutbestämt frågeformulär. Detta gav respondenterna fler sätt att argumentera och uttrycka sig på när de ska rättfärdiga organisationen de jobbar för.

2.1.4 Grundad teori

En grundad teori användes för att skapa vårt ramverk. Genom grundad teori finner man ett nära samband mellan datainsamling, analys och den resulterade teorin (Bryman och Bell, 2011:577).

Den insamlade empirin transkriberades och kodades därefter genom att vi sorterade olika mönster från empirin i olika kategorier. Kategorierna berörde strategier för rättfärdigande. Dessa kategorier analyserades sedan schematiskt och systematiskt under studiens gång och lade en grund för vårt slutliga ramverk.

2.2 Metod för empiriinsamling

Vi genomförde tolv kvalitativa djupintervjuer med personer som är eller har varit verksamma inom kontroversiella organisationer. Då vi ville studera respondenternas åsikter och argumentation gällande organisationen de arbetade för, fann vi en kvalitativ metod lämplig (Bryman och Bell, 2011:474).

Vidare ville vi studera vilka strategier respondenterna använde för att rättfärdiga sin arbetsgivare. Därför blev möjligheten till följdfrågor central och således blev ett ostrukturerat angreppssätt lämpligt. Under intervjuerna användes således en semi-strukturerad metod. En semistrukturerad metod tillåter att intervjuerna rör sig i olika riktningar och ger kunskap om vad respondenten upplever som relevant och viktigt (Bryman och Bell, 2011:474). Eftersom respondenternas åsikter förväntades tillföra mycket till frågeställningen användes denna metod. Den tillät respondenten att ta upp det som han eller hon såg som viktigt. Därmed kunde vi se vilka strategier för rättfärdigande som användes mest av respondenterna.

Under samtliga intervjuer användes en intervjuguide med olika ämnen (Bryman och Bell, 2011:482). De övergripande ämnena i vår intervjuguide var *respondentens syn på den kontroversiella organisationen och slutprodukten, hur ökade krav från samhället hanterades, varför de valde att arbeta där, samt hur de mötte reaktioner på sitt val av organisation*. Exempelvis ställdes frågorna: *Varför valde du just att söka dig till [Organisation]?, Vad får du för reaktioner från folk när du berättar att du arbetar med [slutprodukten]?, Vad får du för reaktioner från folk när du berättar att du arbetar på [Organisation]?*. Genom att ställa denna typ av öppna frågor försökte vi undvika att leda respondenten. Vi försökte även undvika att lägga egna värderingar i frågorna. Känsligare frågor ställdes längre in i intervjun för att först skapa förtroende hos respondenten.

2.3 Urval

2.3.1 Val av kontroversiella organisationer som studieobjekt

Vi har valt att studera kontroversiella organisationer eftersom de anses strida mot samhällets normer (se avsnitt 1 och 1.1). Därför borde de ha ett större behov än andra organisationer att rättfärdiga sin verksamhet. Vidare har vi valt att studera kontroversiella organisationer som är permanent kontroversiella, det vill säga deras slutprodukt är kontroversiell. Rättfärdigandet förväntas som ett resultat av detta synas tydligare i dessa organisationer och därför ansåg vi att de var lämpliga studieobjekt.

För att studera kontroversiella organisationer har intervjuer skett med ett brett spektrum av individer med olika befattningar, inom olika branscher men även olika organisationer inom samma bransch. Detta val har vi gjort eftersom vi är intresserade av att studera generella drag för rättfärdigande i kontroversiella organisationer snarare än inom en specifik organisation.

Vi har valt att inrikta oss på alkohol-, spel- och tobaksbolag eftersom deras slutprodukter har en beroendeframkallande och skadlig karaktär (WHO, 2016; Alexius, 2014; Statens folkhälsoinstitut, 2009; Vårdguiden, 2015). Därför kan dessa bolag ses som kontroversiella (Du och Viera, 2012) och således är de representativa för kontroversiella organisationer.

Tobak är, enligt WHO (2015), ett av de största folkhälsohoten någonsin och kan därmed ses som mer kontroversiellt än alkohol och spel. Vi valde därför fler respondenter från tobaksbolag än från alkohol- och spelbolag då vi tror att behovet av legitimitet och rättfärdigande kommer vara tydligare där.

Vi har varit försiktiga med att dra slutsatser om skillnaderna mellan de olika företagen som medverkat i vår studie. Detta på grund av att empirin för de enskilda fallen inte är tillräcklig för att kunna dra den typen av jämförande slutsatser.

2.3.2 Val av intervjupersoner

Tolv intervjuer har genomförts med befintligt och tidigare anställda inom kontroversiella organisationer samt med en representant för tobaksprevention. Åtta fysiska djupintervjuer genomfördes i Stockholm, tre intervjuer genomfördes per telefon och en genomfördes per mejl. Tabellen ger en överblick över våra respondenter. Samtliga namn är fingerade.

Namn	Bransch	Arbetsroll
Axel	Tobak	Marknadsföring, företagskommunikation
Bruno	Tobak	Företagskommunikation
Cecilia	Tobak	Rekryteringsansvarig
Diana	Tobak	Nyanställd inom marknadsföring
Edvin	Tobak	Tidigare anställd inom finans
Fredrik	Tobak	Rekryteringsansvarig
Gisela	Tobak	Nyanställd inom rekrytering
Henrik	Tobak	Företagskommunikation
Johanna	Spel	Ansvarig för socialt ansvar
Klara	Spel	Rekryteringsansvarig
Lovisa	Alkohol	Rekryteringsansvarig
Måns	Alkohol	Ansvarig för socialt ansvar

Tabell 2. Intervjupersoner

I urvalsprocessen har vi strävat efter en bred demografisk fördelning. Vi har även strävat efter att ha respondenter från flera olika nivåer av organisationerna med

varierande anställningstid och inom olika befattningar och ansvarsområden. Detta för att få en bred syn på rättfärdigandet.

Personer med en roll inom personalansvar och rekrytering har främst intervjuats. Deras interna ansvar är just personal, men de har även ansvar för rekrytering. De fungerar som en slags kommunikatör utåt för att få företaget att framstå som en bra arbetsgivare. På grund av deras ansvarsområden har vi antagit att de behöver rättfärdiga företagets verksamhet mot nya potentiella arbetstagare.

Vi har även valt att intervjua personer som arbetar med myndighetspåverkan och kommunikation som inte är marknadsföring. Hädanefter benämns de *företagskommunikatörer*. De behöver förmedla en bra bild av organisationen och motivera organisationens existens. De jobbar alltså aktivt med att förbättra organisationens legitimitet och därför kan man se det som att de jobbar med att rättfärdiga organisationen med hjälp av olika strategier och argument.

Vi har även intervjuat personer som arbetar med socialt ansvar inom organisationerna. De redogör för den kontroversiella organisationens ansvarsfulla handlingar och kan tänkas tillgodose resten av organisationen med rättfärdigande argument. Även individer inom marknadsföring har intervjuats. De ska attrahera konsumenter, och kan därför tänkas behöva rättfärdiga produkten och organisationen. För att få en mer nyanserad bild, har en representant för tobaksprevention intervjuats. Denna intervju var av mer informativ karaktär, och ingår därför inte i vår empiri.

Eftersom det ligger i samtliga respondenters arbetsuppgifter att förmedla en bra bild av företaget antas respondenterna vi har valt vara representativa förmedlare av rättfärdigande.

2.4 Metoddiskussion

En kompletterande kvantitativ studie mot slutet av processen, med fler respondenter, hade kunnat tillföra mer validitet till studien samt bekräftat vårt ramverk. Däremot hade en kvantitativ studie varit svår att genomföra i början av studien eftersom vi använde oss av en iterativ metod (Bryman och Bell, 2011:34). Om vi haft en deduktiv ansats och varit intresserade av att testa strategierna för rättfärdigande som hypoteser hade en kvantitativ metod varit lämpligare. Dock utvecklade vi vårt ramverk med hjälp av empirin och därmed såg vi begränsningar med en renodlat deduktiv metod. Om en kvantitativ metod genomförts hade inte respondenten behövt träffa oss, vilket kanske hade varit bättre med tanke på studiens känsliga karaktär. Detta kunde ha resulterat i ärligare svar eller mindre aktsamhet i vad som svarades.

Eftersom vi har antagit en konstruktionistisk ståndpunkt, det vill säga att vår utgångspunkt är att organisationer förändras med tiden, kommer vår studie att ha en lägre replikerbarhet i framtiden. Den externa reliabiliteten är låg eftersom den sociala miljö studien genomförts i inte kan frysas (Bryman och Bell, 2011:401). Om man går till samma organisationer om några år och ställer samma frågor kommer antagligen inte samma svar ges.

Vi var främst intresserade av att undersöka generella drag för kontroversiella organisationer. Därför intervjuade vi individer med olika befattningar och inom olika kontroversiella organisationer. Specifika drag för de enskilda bolagen har därför en låg representation: Speciellt för spel- och alkoholbolagen där sammanlagt fyra intervjuer genomfördes, två på vardera bolag.

Eftersom vi bara har genomfört tolv intervjuer och eftersom respondenterna är begränsade till kontroversiella organisationer kan vi inte säga att vår studie är överförbar till organisationer i allmänhet. Utöver detta kan det vara svårt att fastställa

respondenternas representation för kontroversiella organisationer. Att respondenterna faktiskt är representativa förmedlare av kontroversiella organisationers rättfärdigande, är kritiskt för resultatet av denna studie. Vidare spelar det stor roll vem man intervjuar eftersom grundläggande värderingar och erfarenhet som tros påverka behovet av rättfärdigande skiljer sig från person till person.

Hur vi har formulerat oss under intervjuerna kan också vara kritiskt för vårt resultat. Vi har varit försiktiga med att ställa ledande frågor. Eftersom vi har haft semi-strukturerade intervjuer, har många följdfrågor ställts. Det innebär att följdfrågorna vi har ställt inte har varit lika noga övervägda. Vi har därmed inte analyserat hur respondenten kommer att tolka följdfrågorna eller om de är av ledande karaktär. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat resultatet och har därför i efterhand granskat dessa frågor extra kritiskt.

De två intervjuerna vi genomförde via telefon kan uppfattas som intervjuer av sämre kvalitet än direkta intervjuer i synnerhet när man ställer frågor av känsligare karaktär (Bryman och Bell, 2011:221). Dock finns det studier som visar att telefonintervjuer är ett bra komplement när man använder sig av en semistrukturerad intervjumetod (Cachia och Millward, 2011).

Personliga värderingar kan återspeglas i resultaten vid en del forskning (Bryman och Bell, 2011:52). Vi är medvetna om att kontroversiella organisationer är ett ämne folk i allmänhet har åsikter om. Därför har vi försökt vara så opartiska som möjligt i empiri-insamlingen så väl som i analysen. Idag är det dock ovanligt att forskning är helt åsikts- och värderingsfri (Bryman och Bell, 2011:52).

2.5 Etiskt förhållningssätt

Under vår studie har vi åtagit oss ett etiskt förhållningssätt. De respondenter som önskat har fått möjlighet att godkänna citaten vi använt. Dessutom har samtliga respondenter anonymiserats för att skydda deras identitet. Alla respondenter har dessutom fått tillgång till uppsatsen efter dess publicering.

Vid varje intervjutillfälle har vi frågat de medverkande om lov att spela in intervjuerna. Dessa inspelningar och våra transkriberingar kommer endast användas i denna studie, och inte i något annat sammanhang.

3 Teori

3.1 Rättfärdigande och legitimitet

3.1.1 Organisationers strävan efter legitimitet

Legitimitet eftersträvas av organisationer eftersom det ger dem stabilitet och en ökad förståelse för dess aktiviteter. Legitima organisationer brukar uppfattas som mer meningsfulla, förutsägbara och trovärdiga. (Suchman, 1995)

Som tidigare nämnts (se avsnitt 1.1 och 1.5), definierar vi legitimitet som en allmän uppfattning att en organisations handlingar är önskvärda, korrekta eller lämpliga inom ett socialt konstruerat system av normer, värderingar och övertygelser (Suchman, 1995). När legitimitet råder är samhällets normer överensstämmande med organisationens normer (Cho et al., 2015).

Det är samhället som förser organisationer med legitimitet och därför kan legitimitet även ses som ett kontrakt som skapas mellan organisationer och samhället (Cho, 2009). Det är alltså samhället som avgör en organisations existens, och därför måste organisationen möta samhällets förväntningar för att få legitimitet (Cho et al., 2015; Suchman, 1995).

Om en organisation misslyckas att följa samhällets förväntningar, normer och värderingar bryts kontraktet, organisationens legitimitet sätts på spel (Palazzo och Scherer, 2006) och dess existens äventyras (Cho, 2009). Ett rättfärdigande kan ge en organisation legitimitet (Granlund, 2002; Coughlan 2005). Därför är rättfärdigande någonting som skapas i organisationer (Granlund, 2002).

3.1.2 Rättfärdigande som en metod att uppnå legitimitet

Brunsson (1993) menar att ett rättfärdigande innebär att man uttrycker idéer, eller anpassar dem i efterhand, till planerade eller genomförda handlingar. I de flesta fall då en organisation rättfärdigar är argumentationen det centrala (Patriotta et al., 2011; Boltanski och Thévenot, 1999; Green, 2004).

Patriotta et al. (2011) nämner tre aspekter om hur organisationer rättfärdigar sin verksamhet för att få legitimitet. Den första är att när organisationer utvecklar ett rättfärdigande, måste det stämma överens med samhällets förväntningar och normer. Överensstämmelse ska alltså föreligga (Brunsson, 1993). Den andra aspekten säger att när organisationer utvecklar ett rättfärdigande som ska stämma överens med samhällets förväntningar måste organisationer aktivt arbeta med olika definitioner av samhällets förväntningar och normer. För det tredje, kräver utvecklingen av ett effektivt rättfärdigande en viss kompetens för att övertyga och argumentera. (Patriotta et al., 2011)

Ett framgångsrikt rättfärdigande kan anpassa normer efter handlingar (Brunsson, 1993). Om en organisation rättfärdigar på ett framgångsrikt sätt kommer organisationens handlingar framstå som att de är i linje med samhällets förväntningar och således återfår organisationen legitimitet. Ett rättfärdigande resulterar alltså i att man återfår eller bibehåller sin legitimitet.

3.2 Teoretiskt ramverk

3.2.1 Tidigare forskning om tekniker för rättfärdigande

Det finns forskare som har undersökt hur ett rättfärdigande sker. Dock behandlar de flesta studier rättfärdigande på individnivå (se avsnitt 1.2). Vi anser att Sykes och Matzas (1957) teori går att applicera på denna studie trots att den studerar ungdomsbrottslighet. Med detta likställer vi inte kontroversiella organisationer med

brottslingar. Vi menar att en normbrytande handling rättfärdigas på samma sätt men till olika utsträckning beroende på situationen. Vårt resonemang varför denna teori även går att applicera på organisationsnivå är att om ett rättfärdigande sker på ett likartat sätt av flera individer inom samma organisation, borde detta vara ett accepterat rättfärdigande på organisationsnivå. Vidare har vi använt teorier som utformats på organisationsnivå (Bandura, 1999; Oliver, 1991).

Bandura (1999) använder moralisk befrielse när han beskriver hur ett agerande som strider mot normer kan rättfärdigas. Moralisk befrielse förmildrar det som är normbrytande och möjliggör således för ett fortsatt agerande som står i konflikt med normer (White et al., 2009). Det förmildrar genom att med sociala och moraliska argument, fördelaktig jämförelse och förskönande språk rättfärdiga det normbrytande. Moralisk befrielse kan dessutom förskjuta personligt ansvar eller förminska det normbrytande. (Bandura, 1999)

I sin teori skriver Sykes och Matza (1957) om tekniker som rättfärdigar eller neutraliserar oetiskt beteende. De menar att det finns fem tekniker: Ansvarsförnekelse, skadeförnekelse, offerförnekelse, att rikta kritik mot den som kritiserar en samt prioritering av en grupps normer framför samhällets normer (Sykes och Matza, 1957).

Oliver (1991) beskriver organisationers reaktioner, i form av strategier, på samhällets förväntningar. Hon har utvecklat olika tekniker för hur dessa strategier ska genomföras. Att tillämpa dessa strategier är ett sätt för organisationer att få legitimitet. Hon menar att det finns fem olika strategier: Anpassning, kompromiss, undvikande, utmaning och manipulation. (Oliver, 1991)

Med hjälp av ovan beskrivna teorier (Bandura, 1999; Sykes och Matza, 1957; Oliver, 1991) har vi utvecklat ett eget ramverk för rättfärdigande. Ramverket består av olika neutraliseringsstrategier som organisationer kan tillämpa för att rättfärdiga sin verksamhet.

3.2.2 Neutraliseringsstrategier

Neutraliseringsstrategier är strategier som organisationer kan använda sig av för att rättfärdiga sin verksamhet och således få legitimitet. Genom att använda dessa strategier kan inkonsekvensen, som uppstår till följd av organisationers normbrytande karaktär, neutraliseras. Neutraliseringsstrategierna gör att överensstämmelse skapas mellan organisationen och samhällets förväntningar. Därmed blir strategierna ett sätt att rättfärdiga på eftersom de gör så att överensstämmelse föreligger (Brunsson, 1993; Patriotta et al., 2011). Strategierna kan genom sina neutraliserande egenskaper skapa en känsla av att det normbrytande inte existerar genom att det tonas ned.

Vårt ramverk för rättfärdigande består av följande fyra neutraliseringsstrategier: Försköning, anpassning till normer, utmaning av normer och ansvarsjustering.

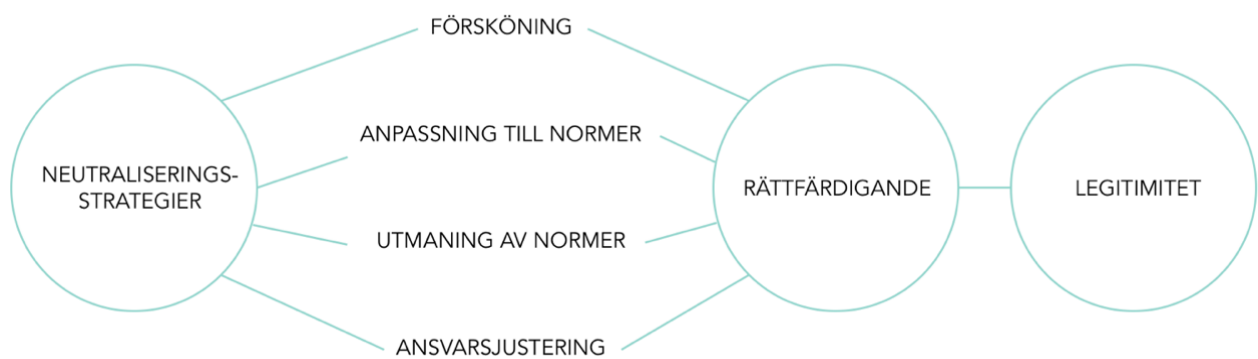


Bild 1. Neutraliseringsstrategier

Neutraliseringsstrategierna är en kollektiv företeelse, vilket innebär att de sker på organisationsnivå. De anställda etablerar alltså inte strategierna på egen hand, utan neutraliseringsstrategierna uppkommer på organisationsnivå till följd av en interaktiv,

samordnad och synergistisk gruppdynamik (Bandura, 1999). Vidare bygger detta på att de anställda tillsammans har en uppfattning om strategierna och hur de ska utföras.

3.2.3 En strategi som förskönar

Försköning är en strategi som neutraliserar genom att organisationens syfte eller verksamhet idealiseras. Detta kan ske genom att man använder sig av förskönande argument, förskönande språk eller att organisationen på ett gynnande sätt jämförs med andra organisationer.

Organisationens vikt för samhället kan belysas. Det kan ske genom att lyfta nationella eller ekonomiska fördelar, men även sociala fördelar så som sysselsättning av producenter och återförsäljare (White et al., 2009).

Att välja sina ord är viktigt. Organisationer kan framstå på olika sätt beroende på vilka begrepp som används (Bandura, 1999). Beroende på vilka ord man väljer kan alltså innebörden av en organisation uppfattas olika. Invecklat eller förskönande språk appliceras för att rentvå skadliga produkter och göra dem socialt acceptabla (White et al., 2009).

Genom att ersätta formella ord eller begrepp som klingar dåligt med synonymer som klingar bättre, förskönar organisationer sitt språk (Alexius, 2014). En neutralisering kan alltså ske genom att man ersätter begrepp som ställer verksamheten i dålig dager med begrepp som ställer dem i bättre dager.

Det finns ytterligare en förskönande strategi att använda för att neutralisera: Fördelaktig jämförelse. Genom att jämföra sin verksamhet med andra organisationers verksamheter, kan organisationens normbrytande verksamhet neutraliseras. En

fördelaktig jämförelse gör att den skadliga aktiviteten framstår av liten betydelse, eller får en förmildrad negativ effekt (White et al., 2009).

3.2.4 Anpassning som en avledande strategi

Anpassning sker genom att organisationen inför accepterade normer i sin verksamhet (Oliver, 1991). Genom att anpassa sig efter socialt accepterade normer får organisationer legitimitet, stabilitet och därmed en högre chans att överleva (Meyer och Rowan, 1977). Organisationer får, behåller och underhåller alltså sin legitimitet genom att införa rådande normer i organisationen (Suchman, 1995). Dessa införda normer speglar samhällets förväntningar (Meyer och Rowan 1977).

En anpassning till samhällets förväntningar kan ske genom att organisationen omedvetet och vanemässigt anpassar sig, att den imiterar andra organisationer eller genom att den lyder olika krav som ställs från samhället (Oliver, 1991).

Anpassning är en strategi där organisationen anpassar sig till samhällets förväntningar och därigenom får legitimitet. Eftersom delar av organisationen genom anpassningen hamnar i linje med samhälleliga förväntningar avleds fokus från organisationens normbrytande delar. Anpassning till normer kan ses som en avledande och därmed neutraliserande strategi.

Dock skulle det bli ineffektivt om de införda normerna skulle genomsyra hela organisationen. För att behålla en viss effektivitet och enhetlighet kan organisationer även särkoppla, det vill säga separera, de formella strukturerna från organisationens operativa verksamhet (Meyer och Rowan, 1977). Genom denna särkoppling kan organisationer på ett effektivt sätt skydda sin kärnverksamhet från eventuell kritik (Alexius, 2014).

3.2.5 En strategi som utmanar normer

Organisationer behöver inte anpassa sig efter normer: De kan utmana dem istället. Detta är en mer aggressiv strategi och kan utövas genom att kritisera eller bestrida normer (Oliver, 1991).

Att utmana normer genom att kritisera dem är ett aggressivt och intensivt sätt för en organisation att ta avstånd från samhällets förväntningar. Organisationen strävar efter att förringa eller förminska samhällets förväntningar och de som kräver att förväntningarna efterföljs. (Oliver, 1991) Det kan bland annat ske genom att tillskriva negativa attribut till eller fördöma de som kritiserar verksamheten.

För att neutralisera sin verksamhet kan en organisation kritisera motståndare så att de förlorar trovärdighet. Istället för att fokus läggs på organisationens normbrytande verksamhet förskjuts fokus till motståndare genom att tillskriva dem negativa egenskaper. De kan påstås vara hycklare eller kritisera organisationen för egen vinnings skull (Sykes och Matza, 1957). Negativa egenskaper kan till exempel tillskrivas forskare som dokumenterar organisationens baksidor eller personer som kräver reglering av organisationen (White et al., 2009).

Kritik av normer är mest sannolikt att uppstå när samhällets normer är organisations-specifika snarare än allmänna (Oliver, 1991). Det vill säga normer som bara berör en viss grupp, eller organisationen, snarare än hela samhället är mer sannolika att bli kritiserade. Kritik av normer är också mer sannolikt att uppstå när samhällets värderingar och förväntningar är särskilt negativa, eller när organisationen anser att dess rättigheter eller självständighet är i allvarlig fara (Oliver, 1991).

Att bestrida normer är ett mer aktivt avstamp från normer än vad kritik av normer är. Om organisationen inte tycker att förväntningarna är rationella eller logiska är de mer

benägna att bestrida dessa aktivt. (Oliver, 1991) Organisationer kan till exempel ifrågasätta varför de blir hårdare reglerade än andra organisationer. För att neutralisera kan organisationen dessutom förneka att dess verksamhet utgör någon skada. Den skada som produkten ger upphov till minimeras, förvrängs eller förnekas (White et al., 2009). Genom att skadan förnekas, förnekar också organisationen potentiella offer av handlingen (Sykes och Matza, 1957). Om organisationens slutprodukt anses ge upphov till skada och skadan förnekas, utmanas normer.

3.2.6 En strategi som justerar ansvaret

Neutralisering kan ske genom att ansvar justeras. Justeringen kan ske genom att ansvaret förnekas, förskjuts eller sprids.

Organisationer kan förneka ansvar. På detta sätt blir inte konsekvenserna av organisationens produkt dess ansvar. Ansvaret hamnar bortom organisationens kontroll genom att sambandet mellan organisationen och skadan som produkten ger upphov till bryts (Sykes och Matza, 1957).

Ansvaret kan även förskjutas till konsumenten. Ett sätt att förskjuta ansvar är att ge konsumenten personligt ansvar för skadan som produkten orsakar. Man kan till exempel understryka att produkten är efterfrågad av konsumenten (White et al., 2009). Ett annat sätt att förskjuta ansvaret till konsumenten är att skylla på faktorer utom organisationens kontroll (Sykes och Matza, 1957). Ansvaret kan förskjutas genom att tillskriva konsumenten nedvärderande egenskaper så som vårdslöshet, låg utbildningsnivå, dåliga gener, ohälsa eller sjukdomar (White et al., 2009). För att rättfärdiga sig själva måste organisationer således trycka på att konsumenten bär ansvar för sina val. En stor del av produktens bieffekter landar således på konsumenterna (Alexius, 2014).

Att dela upp organisationen i isolerade avdelningar är en strategi för att sprida ansvaret (White et al., 2009). Därigenom jobbar ingen med hela processen utan endast med små beståndsdelar av den. Ingen blir då ansvarig för slutprodukten. Denna agerande innebär att ansvar kan fränsägas eftersom man bara är en liten beståndsdel av en stor helhet. Genom att en organisation formar små isolerade enheter kan anställda känna att de inte är i kontakt med slutprodukten.

4 Empiri

4.1 De kontroversiella organisationerna

De kontroversiella organisationer som ingår i denna studie är aktörer inom tobaks-, alkohol-, och spelbranschen. Dessa ses som kontroversiella på grund av deras produkters beroendeframkallande natur (Du och Viera, 2012). Av de fem kontroversiella organisationerna är tre ursprungligen svenska och två internationella. En organisation är statlig, en är familjeägd och resterande är privata. Vi har intervjuat personer (för mer information om respondenterna, se avsnitt 2.3.2) som arbetar på organisationernas kontor i Sverige.

4.1.1 Reaktionen från omvärlden på de kontroversiella organisationerna

De kontroversiella organisationerna väcker reaktioner. När respondenterna berättade om sin arbetsplats för så väl anhöriga som obekanta, kunde de mötas av både negativa och positiva reaktioner.

Att folk i våra respondenters närhet ifrågasatte valet av deras arbetsgivare var extra tydligt bland tobaksföretagen. De som reagerade på respondenternas val av arbetsgivare brukade tala om för dem att den kontroversiella arbetsgivaren i fråga kostade samhället mycket och de även antydde att det var folk som dog av de skadliga produkterna: *"Hur kan du jobba med det? Det dödar ju. Det är en produkt som är på väg att fasas ut ändå, som inte ger något till samhället. Det bara kostar. Det är sådana reaktioner."* (Henrik).

Fredrik berättade att han, när han kontaktat människor med en jobbförfrågan, kunde få svaret att personen aldrig någonsin skulle kunna jobba för ett tobaksbolag och Cecilia berättade hur studenter hade kommit fram till henne under en arbetsmessa och sagt att rökning var skadligt.

Respondenter från alkohol- och spelföretagen beskrev att de fick ett positivt bemötande från folk när de berättade om sin arbetsplats. På spelföretaget uttryckte man att arbetsgivaren snarare var populär när den fördes på tal än ifrågasatt. En annan reaktion som de som arbetade på alkoholföretaget beskrev var att folk blev nyfikna eller tyckte att det var spännande: *”Jag brukar få positiva reaktioner när jag berättar att jag jobbar på [Alkoholföretag]. De verkar tycka att det är jättebra. Att man får gratis öl och sådär.”* (Måns).

4.2 Samhällsnytta

Majoriteten av respondenterna uttryckte stolthet i vad de gjorde. De tyckte att de gav tillbaka mycket till samhället. *”Jag är stolt över det jag gör bara. Jag tycker att jag gör samhällsnytta.”* (Axel).

Inte bara drog de in stora summor till statskassan som gick tillbaka till skattebetalarna i form av bidrag till sjukhus, barnomsorg och skola. De skänkte också pengar till idrottsföreningar.

”Om man tittar på VM-final och laget glider in där med [Företaget] på bröstet och barnen sitter där i soffan och säger mamma, mamma det är ditt jobb! Man känner liksom en stolthet i det. Eller när vår vd står på idrottsgalan och berättar om hur mycket pengar som går tillbaka till idrotten. Då känner man sig mycket stolt.” (Klara)

Fyra respondenter uttryckte att de hade ansvar för arbetsmarknaden. Att de var stora, trygga arbetsgivare som sysselsatte många. Arbetsmarknaden var dock inte deras enda angelägenhet – att skapa en marknad med perfekt konkurrens stod också på agendan. Alkoholbolaget sa att de hjälpte små mikrobryggerier att öka sin försäljning så att de kunde slå sig in på marknaden och andra såg sig själva som utmanare av monopol eller multinationella jättar som slagit rot i Sverige. Samhällsnytta låg alltså i

att de motarbetade giganter som satte den perfekta konkurrensen på spel eller tryckte bort inhemska småproducenter: *"[Företag] som utmanar de stora konkurrenterna har har gått från att vara ett litet obetydligt bryggeri [...]"* (Måns).

En av de internationella organisationerna menade att de inte sysselsatte så många i Sverige eftersom de hade sin produktion utomlands och därför gjorde de samhällsnytta på ett internationellt plan.

De som jobbade med tobak och alkohol tyckte att det var viktigt att människor fick tag på produkterna på ett lagligt sätt. De menade att deras organisation jobbade mot illegal handel och därmed bidrog till samhället: *"Vi förstår att vi skulle fostra den illegala marknaden om vi hade förbjudit cigarettförsäljningen."* (Bruno).

Tre respondenter pratade om framtidsvisioner. De sa att deras uppdrag var att fasa ut produkterna som utgjorde en hälsorisk för konsumenter och ersätta dem med andra så kallade riskreducerande produkter.

"Företaget hade verkligen tänkt om. Man såg tidens utmaningar att folkhälsofrågan är väldigt viktig, och man förstår själv att de gamla cigaretterna är en dåtidens produkt som ska försvinna så småningom." (Bruno)

4.2.1 Tradition och kultur

De som jobbar med alkohol, spel och snus pekade på att det fanns en viss tradition och historia i produkterna eller i företaget. Snus, menade fem respondenter, är en produkt som är accepterad för att den är en del av svensk tradition.

"Då drar man ju de historierna för att förstå snusarvet framförallt eftersom det är så supersvenskt och det är jättespecifikt för vår marknad här för man får ju inte sälja det förutom i Sverige och Norge." (Diana)

Samma sak sägs om alkohol: *"De flesta accepterar ju detta och tycker att det är en del av vår kultur helt enkelt"* (Måns).

Respondenterna belyste att det fanns en viss skillnad mellan om produkterna har en svensk förankring eller inte. De menade till exempel på att alkohol är mer accepterat i Sverige än cigaretter eftersom det har funnits ännu längre. *"Mjödet har druckits sen vikingatiden och framåt"* (Henrik). Även en annan på ett tobaksbolag berättade ungefär samma sak, men jämförelsen gjordes med snus: *"Ja det är väldigt stor skillnad. Snus tycker folk är jättebra. Det är svenskt."* (Cecilia).

4.3 Tillskriva organisationen, produkten eller varumärket positiva egenskaper

När respondenterna beskrev vad de hade för syn på sin produkt eller sin organisation tillskrev de dem positiva attribut som coola, spännande, kul eller trygga.

"För en del är spel kul, spänning och dröm. Drömmen om att skapa en ekonomisk oberoendehet. Det beror ju på vilken typ av spelare man är. Andra triggas ju av spel för att man får prova sin förmåga gentemot andra när det rör sig om sport och så vidare. För mig är det drömmar och möjlighet. Något kul som piffar upp vardagen när man går med spänningen och lotten i fickan." (Klara)

Två av respondenterna bytte namn på branschen. Istället för att säga att de jobbade inom alkohol- eller tobaksbranschen sa de att de hade valt att jobba inom en bransch med konsumtionsvaror, *fast moving consumer goods* (FMCG): *"Jag visste att jag ville in i FMCG-branschen."* (Gisela).

För en som var anställd på kommunikationsavdelningen på ett av tobaksbolagen var det väldigt viktigt att vi skrev tobaksbolag och inte cigarettbolag. Respondenterna ville också skylta med sina bra produkter som ingick i produktportföljen: Sina e-cigarett, sitt kolsyrade vatten, sin läsk, sin lättöl och sina skraplotter. Alltså produkter med mildare effekter som inte var skadliga.

Samtliga respondenter tillskrev också organisationerna de arbetade för positiva arbetsgivaregenskaper och sa att det var anledningen till att de arbetade där. Ett förekommande mönster var att man trycker på att man kan göra karriär, att arbetsgivaren är internationell eller att det är en populär arbetsgivare: *”Det är det här med global arbetsplats som jag tror folk attraheras av. Sen får man ju vara med och påverka och styra mycket ganska tidigt.”* (Cecilia).

Ett återkommande område att prata om bland respondenterna var varumärkena. Respondenterna pratade gärna om hur starka de var och att de hade en hög igenkänningsfaktor bland gemene man: *”Jag tror att de som jobbar med marknadsföring och försäljning söker sig hit för att de vill jobba med stora varumärken.”* (Gisela).

4.4 Jämförelse med andra verksamheter

Många jämförde sig med organisationer som tillverkade och sålde samma produkter. Anställda på tobaksbolagen jämförde sig med andra tobaksbolag. Tobaksbolag som enligt dem var sämre och inte skötte sin verksamhet på ett lika snyggt och transparent sätt. Även respondenterna på spelföretagen jämförde sig med andra spelföretag. Det respondenterna belyste var deras spelansvar jämfört med de andra spelbolagen.

”Vad jag vet så är det inget annat spelbolag som är det, men vi är liksom transparenta. Så här mycket har du förlorat i år. Det är kanske inte så många andra [Spelbolag] som

skulle vilja att man berättar det. Och det är en del av vår attraktionskraft. Det är många som söker sig till oss som säger att jag skulle aldrig kunna jobba hos ett annat spelbolag, men hos er skulle jag kunna jobba.” (Johanna).

Att jämföra sig med företag inom andra branscher var också ett förekommande drag bland respondenterna. Majoriteten jämförde sig med organisationer som blivit utsatta för mediestormar under den senaste tiden. Två respondenter sa att deras organisation inte hade rika chefer som *”åker runt i bensindrickande SUVs”* (Klara) eller som *”sitter på Bahamas och läser kvartalsrapporter”* (Lovisa). Vissa menade att företag som gynnade konsumtion, betedde sig illa mot sina anställda eller som satte ungdomar i stor skuld var minst lika kontroversiella.

Inom tobaksbranschen jämförde alla respondenter förutom två produkten med socker. Socker är minst lika farligt, lät det. Många tyckte att man borde vara minst lika reglerande mot socker som förser barn med diabetes eller leder till minst lika svåra beroendeproblem: *”Jämför gärna Coca Cola, eller vilket annat livsmedelsföretag som helst, som inte är helt ärliga med risker associerat med överdrivet sockerintag.”* (Edvin).

Respondenterna från tobaksbranschen jämförde sig, utöver detta, med de andra kontroversiella organisationerna som ingick i vår studie.

”Tobaken i sig – den skadar och det är vi öppna med. Det finns mycket som skadar i samhället men jag går aldrig in i en debatt om att hur många som tar en cigarett och går hem och slår sin fru jämfört med hur många som tar ett järn och går hem och slår sin fru. Den debatten går jag aldrig in i.” (Henrik)

4.5 Kommunikationsavdelningen

Alla organisationer som ingick i denna studie, förutom spelbolaget, har en avdelning som arbetar med myndighetspåverkan och/eller kommunikation som inte är marknadsföring. Den kommer härnäst benämnas *kommunikationsavdelning*. Kommunikationsavdelningarna på tre av organisationerna verkade utbilda de anställda om vad de kunde och inte kunde säga och säkerställde att rätt saker kommunicerades: *"Vissa ordval vill jag akta mig för då det är vår kommunikationsavdelning som vill välja hur vi ska uttrycka oss."* (Lovisa).

Kommunikationsavdelningen såg till så att organisationen uppfattades på rätt sätt. Utöver detta så jobbade de *"ju liksom med att informera"* (Cecilia). De arbetade också med interna riktlinjer om sådant som sedan skulle kommuniceras externt, men även med intern kommunikation. Om det var en stor presentation internt kunde den granskas av denna avdelning så att rätt saker kommunicerades till medarbetarna, *"så att vi inte till våra medarbetare kommunicerar: Ja vi ska nå alla vuxna som vill ha vår produkt. Nej, vi ska nå alla vuxna RÖKARE som vill ha vår produkt. Och det är väldigt viktigt för våra interna presentationer."* (Henrik).

Ett av tobaksföretagen hade en uppförandekod som hjälpte dem att kommunicera en rättvisande bild av företaget. Kommunikationsavdelningen och deras uppförandekods ändamål var att: *"man förstår vad vi står för och att man inte kommunicerar en fel bild av företaget."* (Bruno).

De som inte arbetade på kommunikationsavdelningen kände att de behövde vara försiktiga med sina svar, så att de inte kommunicerade en felaktig bild av företaget: *"Jag måste vara försiktig med mitt svar [...]. Ibland tror jag att jag borde tränas av [kommunikationsavdelningen] vad jag ska svara."* (Fredrik).

4.6 Socialt ansvar

Många tryckte på att det var viktigt att företag tog sitt sociala ansvar. Organisationerna arbetade med socialt ansvar, corporate social responsibility (CSR), mycket på grund av de externa förväntningarna från samhället. Detta var tydligast inom spelbolaget. Där anpassade de även vilka områden de arbetade med utefter samhällets åsikter.

”Vi pratade mycket om miljö, för det var en miljö-hype i samhället. [...] Sen försöker vi ju möta förväntningarna utifrån, alltså vi gör ju en årlig väsentlighetsanalys där man utgår från vad intressenterna har sagt vad de tycker är viktigast, och så tittar vi ju då på vår påverkan på samhället och så gör vi ju liksom en bedömning av vad som är väsentligt.” (Johanna)

Ett mönster under intervjuerna var att respondenterna pratade om att det var viktigt att organisationen var extra ansvarstagande på andra områden eftersom slutprodukten var skadlig för konsumenten: *”Jag tror framförallt att om man jobbar med alkohol så vill man betala tillbaka någonting.”* (Lovisa).

Ett återkommande drag var att respondenterna berättade att organisationernas arbete med socialt ansvar berodde mycket på att samhället och media var mer granskande mot kontroversiella organisationer. Därför var det viktigare att den kontroversiella organisationen höll på med socialt ansvar än vad det skulle vara på ett annat bolag. Då slapp man bli ifrågasatt på de punkterna: *”Utan jag tror att man känner så åh vad skönt att inte förklara det för mina släktingar i alla fall [CSR] gör det lättare att berätta var man jobbar.”* (Cecilia).

4.6.1 En separat avdelning som arbetar med socialt ansvar

Hälften av respondenterna berättade att de hade en separat avdelning som arbetade med socialt ansvar så att resten av organisationen kunde sköta sina respektive arbetsområden. Johanna som arbetade med CSR-frågor beskrev att hon genom sina arbetsuppgifter tillförde *”en kunskap så att de andra kan jobba vidare [med sina områden]”*.

Många var stolta över organisationernas sociala ansvar, men desto färre var involverade i arbetet.

”[Han som är CSR-ansvarig] fick prata om allt han har sysslat med [...]. Jag tror att efter [hans] presentation senast så var det nog många som satt och tänkte: Varför kan vi inte våra siffror? Jag vill också kunna skryta om hur duktiga vi är och om hur mycket bra vi gör.” (Lovisa)

För de internationella organisationerna var det vanligt att det inte fanns något arbete med socialt ansvar i Sverige, utan att det sköttes i ett annat land. Dock pratades det ändå om det sociala ansvaret, och på deras hemsidor var det sociala ansvaret framträdande, vilket imponerade de nyanställda respondenterna när de sökte jobb.

”Vi har jättemycket tobaksfabriker över hela världen, och mycket i nu ska vi se här [Världsdel]. Vi gör jättemycket för att, ja vi tar hand om alla bönder. Jag blev väldigt imponerad första gången jag läste det [på organisationens hemsida] av hur mycket de gjorde. Sen är jag inte superengagerad i det härifrån. Men om någon ifrågasätter det känns det skönt att kunna stå för det på ett annat sätt, att vi gör väldigt mycket bra också. [...] Sen är det inte huvudfokus här, det är väldigt långt ifrån.” (Diana)

4.7 Kritisera lagstiftare och intresseorganisationer

Under intervjuerna pratade en del respondenter illa om personer och organisationer som kritiserade de kontroversiella organisationerna. Fyra pratade om lagstiftare som motståndare: *"Du har politiker, 349 i riksdagen. De kan inte allt. Tvärtom."* (Henrik).

Respondenterna kritiserade även lagstiftarnas arbete genom att effekten av lagarna förnekas. Cecilia pratade om regleringarna som införts i Australien, och närmare bestämt deras neutrala cigarettpaket, med andra ord ett paket utan möjlighet för marknadsföring. Hon menade att införandet av detta neutrala cigarettpaket i Australien inte har minskat rökandet där: *"Samma antal människor rökte. Så det gav liksom ingen hälsoeffekt. Däremot så bytte alla till de billigaste paketen så det blev priskrig istället."* (Cecilia).

På grund av reglering kan inte vissa organisationer donera pengar till evenemang eller andra organisationer eftersom det kan ses som marknadsföring. Tobaksbranschen är speciellt reglerade inom detta. Hälften av respondenterna inom tobaksbranschen beskyllde motståndare med att det är deras fel att de inte kunde skänka pengar till välgörande ändamål. En respondent pratade om att organisationen var mindre benägen att skänka pengar eftersom de inte fick kommunicera det. Eftersom organisationen var så hårt reglerad var det omfattande processer kring eventuella donationer från organisationen, vilket gjorde att många drog sig för samarbeten med välgörenhetsprojekt. En annan menade på att välgörenhetsorganisationerna inte ville förknippas med kontroversiella organisationer.

"Så alla stora organisationer vänder oss ryggen. Och det är ju lite tråkigt för bara i Sverige omsätter vi en miljard. Tjänar [fler hundra] miljoner i vinst och ingen vill ha våra pengar. Vi diskuterar detta rätt ofta internt." (Axel)

Intresseorganisationer som är emot produkten pratade framförallt två respondenter inom tobaksbranschen illa om. Axel berättade om en antiorganisation och hur de utnyttjade skattepengar och inte hade något redovisningsansvar överhuvudtaget. Han menade på att de inte gjorde något vettigt med skattepengarna och att deras åsikter om tobak var föråldrade. Henrik sa att antiorganisationerna *"tycker att vi är djävulen per se"*. Med detta menade han att antiorganisationerna använde sig av fula begrepp när de pratade om den kontroversiella organisationen han jobbade för.

4.8 Slutprodukten och konsumenten

4.8.1 Produktens skada

Axel är den enda som nekade att produkten skulle skada konsumenterna: *"Snus har inte dödat en människa någonsin. Ja, kanske har någon satt en snusprilla i halsen någon gång, men det hör inte till"* (Axel). De andra respondenterna angav att deras produkt var skadlig och att den kunde kosta folk livet.

Däremot, inom alkohol- och tobaksbolagen, var man noga med att peka på den lilla andelen som faktiskt skadades av produkten: *"För de allra flesta är spel just kul förutom för en liten, liten procentandel som liksom inte klarar av att hantera det"* (Klara). När respondenterna erkände skada lade de även till att produktens skada är allmänt känd: *"Nuförtiden finns det INGEN, åtminstone i Västvärlden, som säger jag visste inte att cigaretter är skadliga"* (Bruno).

Inom tobaksorganisationerna var ett återkommande mönster att de inte själva använde produkten: *"Jag röker inte. Jag vill inte röka. Jag kommer inte börja röka. [...] Det finns ingen anledning."* (Henrik).

Ett annat särdrag från intervjuerna var att respondenterna pratade om att den kontroversiella produkten var efterfrågad och att den alltid kommer att vara det.

Några respondenter pekade även på att eftersom efterfrågan alltid kommer att finnas hade den illegala handeln fostrats om försäljningen av produkten förbjudits.

"Nej, ska jag verkligen jobba med spel när man får höra det här. [...] Men vänta nu det är som med vin, det kommer alltid finnas i samhället. Och vi kan faktiskt och vi gör skillnad. Så då kan man liksom med stolthet jobba med det här." (Johanna)

4.8.2 Konsumentens eget val

Alla respondenter förutom en inom tobaksbolagen pratade om individens eget val. Det var individerna som själva valde att konsumera produkten: *"Det är en legal produkt som vänder sig till människor över 18 som själva väljer att röka."* (Henrik).

Några respondenter pekade på sin liberala politiska åskådning, och att de på grund av denna tyckte att det var individens eget val att bruka produkten: *"Eftersom jag själv är liberal har jag inga problem med individer som röker. Att bruka tobak är ett medvetet val och beslutet är fattat av en myndig person."* (Edvin).

4.8.3 Inte i kontakt med slutprodukten

Ett mönster från intervjuerna var att respondenterna pratade om att de inte kommer i kontakt med slutprodukten eftersom deras avdelning endast utgjorde en liten del av hela värdekedjan: *"Om man jobbar med rekrytering, ekonomi eller värdekedjan. Du kommer inte i kontakt med cigaretterna liksom."* (Gisela).

5 Analys

5.1 Kontroversiella organisationer rättfärdigas genom neutraliseringsstrategier

De övervägande negativa reaktionerna de kontroversiella organisationerna får av omvärlden stödjer att de är hårt utsatta för samhällets pekpinna (se avsnitt 4.1.1). När en organisations verksamhet och samhällets förväntningar inte stämmer överens uppstår en brist på legitimitet (Sethi, 1979). Ett rättfärdigande kan ge en organisation legitimitet (Granlund, 2002, Coughlan 2005). Således finns det ett behov för de organisationer som ingår i vår studie att rättfärdiga sin verksamhet, för att i sin tur få legitimitet.

Ett rättfärdigande kan ske genom neutraliseringsstrategier. Dessa strategier uppkommer på organisationsnivå som följd av interaktiv, samordnad och synergistisk gruppdyamik (Sykes och Matza, 1993; Bandura, 1999). Eftersom vi har fått empiriskt stöd för neutraliseringsstrategierna menar vi att de är accepterade strategier som kontroversiella organisationer använder för att rättfärdiga sin verksamhet.

5.2 En förskönande strategi

5.2.1 Argumentet om att bidra till samhället

En neutraliseringsstrategi är försköning. Det kan ske genom att lyfta fram organisationens samhällliga fördelar (White et al. 2009). Inom de kontroversiella organisationerna lyfter man fram bolagets nationella och ekonomiska fördelar: De bidrar till sysselsättning, gynnar småföretags framfart och tillväxt, bidrar till statskassan och utmanar monopol. De belyser även hur framtida, mindre skadliga produkter skulle kunna bidra till samhället och folkhälsan genom att reducera beroendet till deras befintliga produkter. (se avsnitt 4.2)

Kontroversiella organisationer som har en slutprodukt som är förknippad med svensk tradition använder sig av detta som ett argument (se avsnitt 4.2.1). Detta kan ses som

ett argument som belyser organisationens vikt för samhället, eftersom produkten bevarar tradition. Med andra ord skulle det uppröra allt för många i Sverige om inte dessa organisationer skulle finnas.

Att lyfta fram samhällsnyttan på det sätt som de kontroversiella organisationerna gör är ett effektivt sätt att argumentera för och således försköna organisationens verksamhet. Om man läser mellan raderna kan det ses som att organisationerna menar att deras kontroversiella verksamhet gynnar samhället. Utan de kontroversiella organisationerna skulle Sverige till exempel inte få in lika mycket skattepengar eller sysselsätta lika många människor. Implicit kan det de säger innebära att den svenska befolkningen gynnas mer av organisationens verksamhet än vad de skadas av den. Den kontroversiella organisationen rättfärdigas på så sätt.

5.2.2 Förskönande ord – hur skadliga produkter blir njutningsmedel

Beroende på vilka ord som används om en organisation kan den framstå på olika sätt (Bandura, 1999). Ord som coolt, spännande, kul och tryggt målade upp en bild av en okontroversiell produkt eller organisation (se avsnitt 4.3). Genom att organisationerna eller produkterna tillskrivs dessa förskönande adjektiv kopplas de samman med coola, spännande, kul eller trygga egenskaper. De kontroversiella organisationerna framstår därmed som mindre kontroversiella.

Genom att ersätta begrepp som klingar dåligt med synonymer som klingar bättre, förskönar organisationer sitt språk (Alexius, 2014). En del av de kontroversiella organisationerna väljer ibland att identifiera sig med en annan bransch som de också kan placeras inom (se avsnitt 4.3). Det kan exempelvis klinga bättre att säga att man tillhör FMCG-branschen än tobaks- eller alkoholbranschen. De kontroversiella organisationerna skyltar dessutom med sina mindre skadliga produkter och en del beskriver sig som trygga, internationella eller populära arbetsgivare (se avsnitt 4.3).

Detta kan göra att man inte associerar organisationen med den kontroversiella verksamheten, och den blir därigenom mer socialt accepterad.

De kontroversiella organisationerna påpekar att varumärket är starkt (se avsnitt 4.3). Ett starkt varumärke borde betyda att produkten är populär och efterfrågad. Det vill säga, andra tycker att produkten är socialt accepterad. Att prata om varumärket kan också ses som en skenmanöver, ett sätt att kringgå att prata om produkten. Varumärket blir med andra ord som en vacker slöja framför de skadliga produkterna och ger således en förskönande effekt. Till exempel kan de associationer man har till cigaretter försvinna, och tankarna förs istället till associationer man har till varumärket.

De kontroversiella organisationerna pratar om sitt arbete med CSR, det vill säga socialt ansvar (se avsnitt 4.6). Att använda sig av ordet CSR när man pratar om sin verksamhet har en förskönande effekt. CSR kan ses som ett positivt laddat ord som tillgodoser verksamheten en positiv och ansvarstagande anda.

5.2.3 Fördelaktig jämförelse – hur alla organisationer blir kontroversiella

En fördelaktig jämförelse gör att den skadliga aktiviteten framstår av liten betydelse, eller får en förmildrad negativ effekt (White et al., 2009). De kontroversiella organisationerna väljer till exempel att jämföra sina produkter med socker, som de menar är en kontroversiell produkt. De belyser även baksidor med andra organisationer – att de gynnar materialism eller försätter konsumenterna i skuld. De kontroversiella organisationerna jämför sig också med varandra. (se avsnitt 4.5)

Att jämföra sig med produkter som är mer socialt accepterade kan göra att de kontroversiella organisationernas produkter ses som lika socialt accepterade. Genom att peka på att allting har kontroversiella sidor blir det kontroversiella normaliserat.

Fördelaktig jämförelse kan ses som avledande eftersom uppmärksamheten flyttas från den kontroversiella organisationen till andra organisationers kontroversiella sidor. Genom en fördelaktig jämförelse frågar sig de kontroversiella organisationerna varför andra organisationer, som enligt dem också har kontroversiella sidor, inte blir lika ifrågasatta. Detta gör att de kontroversiella organisationerna får mindre fokus genom att omvärlden får upp ögonen för andra kontroversiella organisationer. En effekt av detta kan även vara att de kontroversiella organisationerna får empati från samhället. Det blir synd om dem, som blir utsatta för samhällets pekpinna, när inte andra organisationer blir det.

5.2.4 Kommunikationsavdelningen – en förskönande verkstad

De kontroversiella organisationerna har en kommunikationsavdelning som instruerar vad de övriga i organisationen kan och inte kan säga (se avsnitt 4.5). De förskönande strategierna har en sak gemensamt: De sker och skapas genom kommunikation. Kommunikationen av de förskönande strategierna skulle kunna vara ett resultat av en samverkan mellan kommunikationsavdelningen, de anställda, rapporter, organisationens hemsida och årsredovisningar. Genom att försköna sin verksamhet på olika sätt kan kontroversiella organisationer framstå som att de möter samhällets förväntningar och således får de legitimitet.

5.2.5 Kontroversiella organisationer rättfärdigas genom att försköna verksamheten

Genom att argumentera för sin samhällsnytta kan den kontroversiella organisationen övertyga samhället att det gynnas mer av organisationens verksamhet än vad det skadas. Den kontroversiella organisationen och dess produkter kan genom förskönande ord associeras med bättre egenskaper. Att jämföra organisationen med andra organisationer eller produkter kan avleda fokus från eller normalisera det kontroversiella. De förskönande strategierna kan uppkomma genom en samverkan mellan kommunikationsavdelningen och den övriga verksamheten. Dessa

förskönande strategier gör att det kontroversiella neutraliseras och blir ett sätt för den kontroversiella organisationen att rättfärdiga sin verksamhet på.

Försköning är en relativt enkel strategi för organisationer att använda sig av. Den borde inte kräva mycket resurser från organisationen eftersom den främst handlar om hur den kommunicerar och vad som kommuniceras. En anledning till att den verkar vara populär att tillämpa skulle kunna vara att den inte behöver ske på bekostnad av effektivitet. Detta eftersom den inte borde kräva mycket resurser och eftersom ord och argument alltid finns nära till hands.

5.3 Anpassning som avledande strategi

5.3.1 Införandet av socialt ansvar som en avledande strategi

Organisationer får, behåller och underhåller sin legitimitet genom att införa socialt accepterade normer som speglar samhällets förväntningar (Oliver, 1991; Suchman, 1995; Meyer och Rowan, 1977). En strategi som de kontroversiella organisationerna använder sig av är att anpassa organisationen till rådande normer i samhället. Detta genom att exempelvis införa arbete med socialt ansvar, källsortering, ekologisk produktion eller bidrag till sportevenemang (se avsnitt 4.6).

De kontroversiella organisationerna kan som ett resultat av anpassning peka på de saker som de gör bra, och avleda fokus från den kontroversiella verksamheten. Genom att organisationerna anpassar sig till vissa av samhällets förväntningar verkar det som att de kompenserar för sin kontroversiella verksamhet och därmed blir de inte lika ifrågasatta. Att man har infört socialt ansvar i organisationen kan vara ett rättfärdigande som antyder att organisationen vill väl och därmed blir den legitimerad.

5.3.2 Metoder för att effektivisera anpassningen

För att behålla viss effektivitet och enhetlighet kan organisationer särkoppla, det vill säga separera, de införda strukturerna från organisationens operativa verksamhet (Meyer och Rowan, 1977). De kontroversiella organisationerna anpassar sig efter normer så som socialt ansvar genom att specifika avdelningar eller individer arbetar med detta (se avsnitt 4.6.1). Således genomsyrar inte arbetet med socialt ansvar hela organisationen.

I de internationella kontroversiella organisationerna pratas det mycket om organisationens sociala ansvars, trots att organisationen inte ens arbetar med socialt ansvar i Sverige. I de andra kontroversiella företagen finns en separat avdelning som arbetar med socialt ansvar. Detta gör att resten av organisationen kan fokusera på sina områden. (se avsnitt 4.6.1) Trots att bara en separat avdelning arbetar med socialt ansvar, kan hela organisationen peka på att de har infört socialt ansvar. Särkoppling kan därför möjliggöra för organisationerna att införa socialt ansvar i organisationen, utan att det behöver ske på bekostnad av dess effektivitet. Det blir ett sätt att rättfärdiga verksamheten eller avleda uppmärksamhet från den.

5.3.3 Kontroversiella organisationer rättfärdigas genom att anpassa sig till samhället

Den kontroversiella organisationen kan avleda fokus eller kompensera för sin verksamhet genom att anpassa sig efter samhället och lyfta in socialt ansvar i organisationen. Socialt ansvarstagande är ett exempel på en sådan anpassning: Det skulle även kunna ske genom att man inför intraprenörskap, populära utbildningar eller andra organisatoriska trender.

Bland de fyra strategierna är anpassning ganska framträdande. Att anpassa sig efter samhället genom att införa socialt accepterad normer kan vara komplicerat och resurskrävande eftersom en organisatorisk förändring kan behövas. Däremot kan

denna förändring effektiviseras genom att organisationerna särkopplar anpassningen. Detta skulle kunna vara en förklaring till varför denna strategi används av de kontroversiella organisationerna i relativt stor utsträckning, trots att en anpassning är resurskrävande.

5.4 En strategi som utmanar normer

5.4.1 Kritisera normer genom att kritisera motståndare

För att rättfärdiga sin organisation kan man kritisera motståndare så att de tappar trovärdighet (Oliver, 1991). Det framstår som att de kontroversiella organisationerna kritiserar motståndare. De påstår att regleringar inte har någon effekt (se avsnitt 4.7). Därigenom förminskar de lagstiftare och regleringars betydelse. Ett skäl till att kritisera motståndare är att deras trovärdighet minskar. Om motståndaren förlorar trovärdighet borde i sin tur de normer den påverkar förlora trovärdighet. Ett framgångsrikt rättfärdigande kan få normer att anpassa sig efter handlingar (Brunsson, 1993). Det betyder att ett rättfärdigande genom att utmana normer kan ändra samhällets normer så att de är i linje med den kontroversiella organisationens verksamhet. Kontroversiella organisationer är just kontroversiella eftersom de bryter mot normer (Du och Viera, 2012; Suchman, 1995). Om motståndarnas normer förlorar trovärdighet blir organisationen inte lika kontroversiell, eftersom deras verksamhet inte längre borde ses som lika normbrytande.

Några av de kontroversiella organisationerna verkar beskylla lagstiftare för att de inte får skänka så mycket pengar som de vill till goda ändamål eftersom det skulle räknas som marknadsföring (se avsnitt 4.7). Organisationerna vill anpassa sig efter normer, men begränsas av lagstiftare. På så vis framställer organisationerna sig som offer. Genom att omvärlden istället känner medlidande för organisationen framstår den som mindre kontroversiell.

Att de kontroversiella organisationerna kritiserar motståndare för att de inte får skänka pengar till goda ändamål kanske också handlar om att de försöker framställa sig som att de är villiga att anpassa sig till normerna. På detta sätt kan utmaning av normer, genom att kritisera motståndare, uppfattas som ett steg för att anpassa sig till normer.

5.4.2 Bestrida normer genom att förneka produktens skada

Den skada som den kontroversiella organisationens produkter ger upphov kan minimeras, förvrängas eller förnekas (White et al., 2009). Att neka skadan som den kontroversiella produkten ger upphov till kan vara ett sätt att utmana normer. Detta är dock inte en strategi som används av de kontroversiella organisationerna eftersom det enbart är en respondent som förnekar skada (se avsnitt 4.8.1). Att neka produktens skada är således inte en legitimerad neutraliseringsstrategi i de kontroversiella organisationerna.

Enligt de kontroversiella organisationerna är det allmänt känt att produkterna är skadliga (se avsnitt 4.8.1). De kontroversiella organisationerna förnekar förmodligen inte produktens skada eftersom de antagligen hade betraktats som mer kontroversiella om de hade gjort det. Strategin skulle då få en motsatt effekt eftersom det hade inneburit att de varit mer normbrytande. Att de kontroversiella organisationerna erkänner att produkten är skadlig (se avsnitt 4.8.1) kan ses som ett resultat av detta.

När de kontroversiella organisationerna medger att deras produkt är skadlig säger de även att det bara är få som skadas (se avsnitt 4.8.1). Detta resulterar i att skadan som produkten ger upphov till framstår som liten och verksamheten framstår som mindre kontroversiell.

5.4.3 Kontroversiella organisationer rättfärdigas genom att utmana normer

En kontroversiell organisation kritiserar sina motståndare för att de ska tappa trovärdighet. Det kan även vara ett sätt att få empati eller att få omvärlden att tro att de vill anpassa sig efter normer. Organisationerna använder inte förnekelse av skada som en strategi på grund av risken att framstå som mer kontroversiell. Dock minimerar de skadan vilket gör att verksamheten framstår som mindre kontroversiell.

Utmaning av normer var den strategi som användes minst. Eftersom de kontroversiella organisationernas motståndare ofta var stora aktörer så som lagstiftare och stora intresseorganisationer kan resurser krävas för att lyckas utmana dessa aktörer (se avsnitt 4.7). Det finns därför en risk att framstå som mer kontroversiell om inte utmaningen av normer lyckas.

5.5 En strategi som justerar ansvaret

5.5.1 Ansvarsförskjutning genom att belysa konsumentens eget val

Organisationer kan förskjuta sitt ansvar till konsumenten genom att understryka att det är konsumenten som efterfrågar produkten (White et al., 2009). De kontroversiella organisationerna belyser detta, men också att individen har ett eget val (se avsnitt 4.8.1 och 4.8.2). På detta sätt förskjuts ansvaret till konsumenten. En stor del av produktens konsekvenser hamnar således på konsumenterna (Alexius, 2014). Istället för att verksamheten klassas som kontroversiell är det konsumenten som blir kontroversiell eftersom det är den som gör valet.

5.5.2 Ansvar för produktens skada förskjuts till konsumenten

Ansvaret kan förskjutas genom att tillskriva konsumenten nedvärderande egenskaper (White et al., 2009). En del av de kontroversiella organisationerna tillskriver konsumenten negativa egenskaper. Alkohol- och spelbolagen säger bland annat att missbruken är ovanliga (se avsnitt 4.8.1). Detta kan tolkas som att de menar att

konsumenterna som blir missbrukare är av en ovanlig art. Att konsumenterna är av en ovanlig art kan indikera att de har dåliga gener eller är vårdslösa. Detta kan ses som nedvärderande egenskaper. Genom att de kontroversiella organisationerna gör missbrukarna till en minoritet förringas produktens skada och den kontroversiella stämpeln minskar i betydelse.

Dessutom menar en del av de anställda i de kontroversiella organisationerna att de aldrig själva skulle att bruka den kontroversiella produkten eftersom alla vet hur farligt det är (se avsnitt 4.8.1). På detta sätt förminskar man konsumenten och menar på att det är den som har gjort ett vårdslöst val. Genom att stämpla konsumentens val som osunda är det plötsligt konsumenten som blir den kontroversiella. Konsumenten kan avhumaniseras genom detta eftersom dess dåliga egenskaper gör att den är svår att känna empati för. Organisationen kan således fortsätta producera med gott samvete.

5.5.3 Ansvarsfördelning inom organisationen

Att dela upp de anställda i isolerade avdelningar är en strategi för att sprida ansvaret (White et al., 2009). De flesta anställda i kontroversiella organisationer pratar om att de inte arbetar med slutprodukten, de arbetar väldigt långt ifrån den (se avsnitt 4.8.3). Detta kan vara ett resultat av att organisationen har separata avdelningar. Ingen av de anställda behöver vara med produkten hela vägen. På detta sätt sprids ansvaret.

5.5.4 Kontroversiella organisationer rättfärdigas genom att justera ansvaret

De kontroversiella organisationerna förskjuter ansvaret till konsumenten genom att peka på att det är deras eget val och att de efterfrågar produkten. Således är det konsumenten som blir kontroversiell. Att sprida ansvaret resulterar i att ingen har ansvar för slutprodukten. Detta göra att det kontroversiella blir mindre koncentrerat.

Justering av ansvar är den näst mest framstående strategin. Den kräver inte omfattande resurser från organisationen. Dock är den mer komplicerad än försköning eftersom belägg eller bevis för argumenten kan behövas: Om organisationen till exempel berättar hur få personer som skadas av produkten, behövs forskning. Idag är det vanligt att organisationer är uppdelade i avdelningar enligt olika funktioner. Detta gör att det inte krävs någon stor organisatorisk omstrukturering för att sprida ansvaret.

5.6 Slutsats och återkoppling till frågeställningen

Frågeställningen som denna studie ämnat att undersöka är: *Hur rättfärdigas en kontroversiell organisation?*

Ett ramverk har utvecklats av teori och empiri där vi har kommit fram till fyra neutraliseringsstrategier: Försköning, anpassning till normer, utmaning av normer och ansvarsjustering. Kontroversiella organisationer använder sig av dessa för att neutralisera och därmed rättfärdiga sin verksamhet.

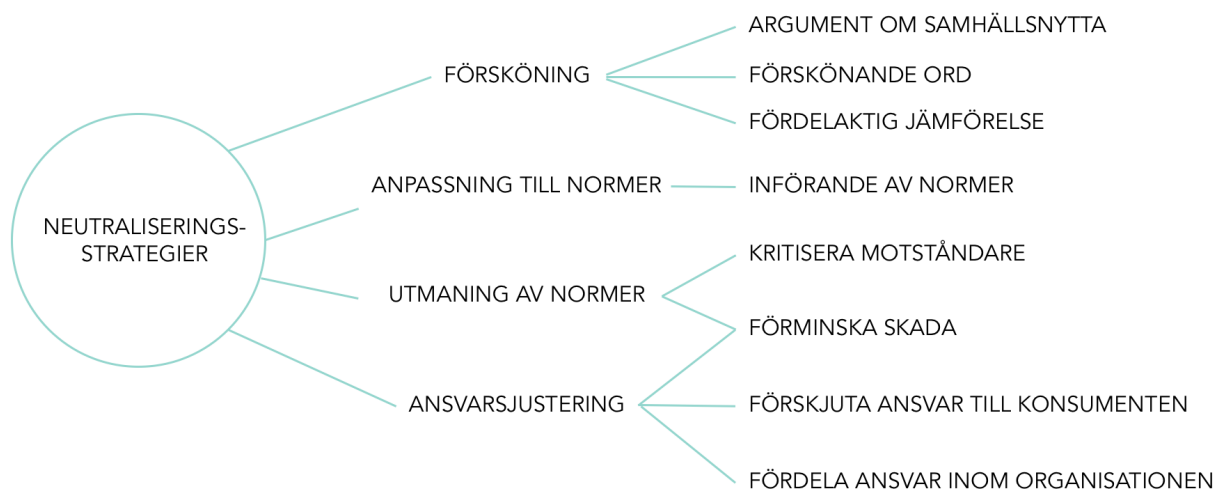


Bild 2. Neutraliseringsstrategier för kontroversiella organisationer

Försköning är en relativt enkel strategi för kontroversiella organisationer att använda då den inte kräver mycket resurser. För att försköna kan de kontroversiella organisationerna argumentera för sin samhällsnytta eller använda sig av förskönande

ord och fördelaktiga jämförelser. Kommunikationsavdelningen på ett företag kan vara en viktig beståndsdel i denna strategi.

Anpassning till normer är den tredje mest framträdande strategin. De kontroversiella organisationer inför socialt accepterade normer, bland annat socialt ansvar. Detta tillåter att de pratar om dessa införda normer och kan därmed framstå som socialt accepterade eller avleda fokus från det kontroversiella. Särkoppling kan effektivisera anpassningen.

Utmaning av normer kan ske genom att kritisera motståndare eller genom att förneka skadan av produkten. Denna strategi är dock den minst använda, vilket kan bero på risken att framstå som mer kontroversiell om man misslyckas. Att utmana normer genom att minimera skadan var däremot framträdande.

Ansvarsjustering är en strategi som förskjuter ansvaret till konsumenten genom att peka på konsumentens eget val. Ansvaret kan också spridas som ett resultat av att organisationen är uppdelad i avdelningar. Det är en enkel strategi att tillämpa och den näst mest framträdande.

Ett mönster som kan ses är att ju mindre ansträngning strategin krävde från den kontroversiella organisationen, desto vanligare var strategin att använda. Att en strategi är vanligare än en annan verkar bero på att den kräver mindre resurser.

Eftersom de kontroversiella organisationerna existerar, borde de vara legitimerade. Ett rättfärdigande kan ge dem legitimitet. Kontroversiella organisationer rättfärdigar, enligt denna studie, genom fyra neutraliseringsstrategier och kan därmed ses som rättfärdigandets producenter.

6 Diskussion

6.1 Studiens bidrag

Vi har kommit fram till ett ramverk för hur kontroversiella organisationer rättfärdigar. Få tidigare studier berör hur en organisation rättfärdigar kontroversiella handlingar som den utför (se avsnitt 1.2). Denna studie och det framtagna ramverket kan bidra till en ökad förståelse för detta tämligen outforskade område.

Idag granskas organisationer till en högre grad och därför skapas ett behov för organisationer som är kontroversiella att rättfärdiga sin verksamhet. Det har också blivit allt vanligare att organisationer väljs ut istället för att väljas bort till etiska fonder (Swesif, 2013). Därför kan det tänkas att allt fler organisationer kommer att klassificeras som kontroversiella i framtiden och därmed kommer ha ett behov av att rättfärdiga. Detta gör att denna studie är aktuell även i framtiden.

6.2 Generaliserbarhet och överförbarhet

Eftersom ramverket vi utvecklat haft stöd i vår empiri borde det kunna appliceras på permanent kontroversiella organisationer. Dessutom skulle det kunna appliceras på organisationer som är tillfälligt kontroversiella. Ett exempel på detta är när en organisation, som annars inte definieras som kontroversiell, handlar kontroversiellt och hamnar i blåsväder och därmed behöver rättfärdiga sin handling. Ramverket kan även appliceras på organisationer med kontroversiella enheter. Några exempel på detta kan vara avdelningar på en bank som hjälper sina kunder att skatteplanera, eller organisationer som någonstans i värdekedjan använder sig av barnarbete.

Studien är dock baserad på relativt få intervjuer. Därför beror studiens generaliserbarhet och överförbarhet på att vårt antagande att respondenterna är lämpliga förmedlare av kontroversiella organisationers rättfärdigande stämmer.

6.3 Vidare forskning

Denna studie har kommit fram till hur en kontroversiell organisation rättfärdigas genom olika neutraliseringsstrategier. Framtida forskning, förslagsvis av deduktiv karaktär, skulle kunna utvärdera ramverket och studera om det kan kompletteras med fler neutraliseringsstrategier, eller om de befintliga kan dementeras. Det finns alltid en viss risk att det empiriska stödet för det teoretiska ramverket bara är ett lyckligt sammanträffande. Därför kan ytterligare empiriska studier behövas för att stärka neutraliseringsstrategiernas validitet.

Vidare efterfrågar vi forskning på hur en kontroversiell organisation rättfärdigas beroende på demografisk fördelning i organisationen. Skillnader mellan olika kontroversiella organisationer och hur de rättfärdigas kan också vara intressant att studera. I empirin har vi sett indikationer på att organisationer som är statliga är mer legitimerade. I vidare forskning kan man således undersöka huruvida det finns skillnader i rättfärdigande om organisationen är statlig eller inte och vad detta har för implikationer på organisationens rättfärdigande och legitimitet. Samma jämförande studie kan genomföras med hänsyn till organisationernas slutprodukter.

Eftersom studien genomförts i Sverige kan den inte tala för hur det ser ut i andra länder på grund av eventuella kulturella eller traditionella skillnader som kan föreligga. Vi har sett svaga indikationer för att det kan finnas nationella faktorer som påverkar hur man rättfärdigar. Huruvida detta påverkar eller inte är ytterligare ett förslag på vidare forskning.

Vår studie menar på att det är kontroversiella organisationer som använder sig av dessa neutraliseringsstrategier. Framtida forskning kan utvärdera vårt ramverk, inte bara i kontroversiella organisationer, utan även i organisationer som inte är kontroversiella.

Referenslista

Tryckta källor

Alexius, Susanna. 2014. *Ansvar och marknader: Vem tar ansvar för spelmarknadens baksida?*, Liber, Uppl. 1, Stockholm

Alvesson, Mats och Kärreman, Dan. 2007. *Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development*, *Academy of Management Review*, vol. 32, s. 1265–1281.

Bandura, Albert. 1999. *Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities*, *Personality and Social Psychology Review*, vol. 3, s. 193-209

Boltanski, Luc och Thévenot, Laurent. 1999. *The Sociology of Critical Capacity*, *European Journal of Social Theory*, vol. 2, s. 359-377

Brunsson, Nils. 1993. *Ideas and Actions: Justification and Hypocrisy as Alternatives to Control*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, s. 489-506

Bryman och Bell. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Liber, Uppl. 2, Stockholm

Byers, Bryan, Crider, Benjamin W. och Biggers, Gregory K. 1999. *Bias Crime Motivation: A study of hate crime and offender neutralization techniques used against the Amish*, *Journal of Contemporary Criminal Justice*, vol. 15, s. 78-96

Cachia, Moira och Millward, Lynne. 2011. *The Telephone Medium and Semi-Structured Interviews: A Complementary Fit*, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, vol. 6, s. 265-277

Chatzidakis, Andreas, Hibbert, Sally och Smith, Andrew P. 2007. *Why people don't take their concerns about fair trade to the supermarket: the role of neutralisation*, *Journal of Business Ethics*, vol. 74, s. 89-100

Cho, Charles H. 2009. *Legitimation Strategies Used in Response to Environmental Disaster: A French Case Study of Total SA's Erika and AZF Incidents*, *European Accounting Review*, vol. 18, s. 33-62

Cho, Charles H., Laine, Matias, Roberts, Robin W. och Rodrigue, Michelle. 2015. *Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 40, s. 78-94

- Copes, Heith. 2003. *Societal attachments, offending frequency, and techniques of neutralization*, Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal, vol. 24, s. 101-127
- Coughlan, Richard. 2005. *Codes, Values and Justifications in the Ethical Decision-Making Process*, Journal of Business Ethics, vol. 59, s. 45-53
- Dos Santos, Brian L. 1990. *Justifying Investments in New Information Technologies*, Journal of Management Information Systems, vol. 7, s. 71-90
- Du, Shuili och Viera Jr., Edward T. 2012. *Striving for Legitimacy Through Corporate Social Responsibility: Insights from Oil Companies*, Journal of Business Ethics, vol. 110, s. 413-427
- Eliason, Stephen L. och Dodder, Richard A. 1999. *Techniques of neutralization used by deer poachers in the western united states: A research note*, Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal, vol. 20, s. 233-252
- Granlund, Markus. 2002. *Changing Legitimate Discourse: A case study*, Scandinavian Journal of Management, vol.18, s. 365–391
- Green, Sandy Edward. 2004. *A Rhetorical Theory of Diffusion*, Academy of Management Review, vol. 29, s. 653–69.
- Heltsley, Martha och Calhoun, Thomas C. 2003. *The good mother: Neutralization techniques used by pageant mothers*, Deviant Behavior: An Interdisciplinary Journal, vol. 24, s. 81-100
- Huber, Oswald och Seiser, Gabriele. 2001. *Accounting and Convincing: The Effect of Two Types of Justification on the Decision Process*, Journal of Behavioral Decision Making, vol. 14, s. 69–85.
- Johnstone, Micael-Lee och Tan, Lay Peng, 2015, *An exploration of environmentally-conscious consumers and the reasons why they do not buy green products*, Marketing Intelligence and Planning, vol. 33, s. 804-825
- Meyer, John W. och Rowan, Brian. 1977. *Institutionalized Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, American Journal of Sociology, vol. 83, s. 340-363
- Oliver, Christine. 1991. *Strategic Responses to Institutional Processes*, Academy of Management Review, vol. 16, s. 145-179

Palazzo, Guido och Scherer, Andreas Georg. 2006. *Corporate Legitimacy as Deliberation: A Communicative Framework*, Journal of Business Ethics, vol. 66, s. 71-88

Patriotta, Gerardo, Gond, Jean-Pascal och Schultz, Friederike, 2011. *Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications*, Journal of Management Studies, vol. 48, s. 1804-1836

Patten, Dennis M. 1992. *Intra-Industry Environmental Disclosures In Response to The Alaskan Oil Spill: A Note On Legitimacy Theory*, Accounting, Organisations and Society, vol. 19, s. 471-475

Rosenbaum, Mark S., Kuntze, Ronald och Wooldridge, Barbara Ross. 2011. *Understanding unethical retail disposition practice and restraint from the consumer perspective*, Psychology and Marketing, vol. 28, s. 29-52

Serviere-Munoz, Laura och Mallin, Michael L. 2013. *How Do Unethical Salespeople Sleep at Night? The Role of Neutralizations in the Justification of Unethical Sales Intentions*, Journal of Personal Selling and Sales Management, vol. 33, s. 289-306

Sethi, Prakash S. 1979. *A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business Response Patterns*, Academy of Management Review, vol. 4, s. 63-74

Small, Michael H. 2006. *Justifying investment in advanced manufacturing technology: A portfolio analysis*, Industrial Management and Data Systems, vol. 106, s. 485-508

Small, Michael H. och Chen, Injazz J. 1995. *Investment Justification of Advanced Manufacturing Technology: An Empirical Analysis*, Journal of Engineering and Technology Management, vol. 12, s. 27-55

Suchman, Mark C. 1995. *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, Academy of Management Review, vol. 20, s. 571-610

Sykes, Gresham M. och Matza, Davis. 1957. *Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency*, American Sociological Review, vol. 22, s. 664-670

White, Jenny, Bandura, Albert och Bero, Lisa A. 2009. *Moral Disengagement in the Corporate World*, Accountability in Research, vol. 16, s. 41-74

Digitala källor

Gullberg, Anita. 2016. *Alkoholberoende*. Vårdguiden, <http://www.1177.se/Stockholm/Fakta-och-rad/Sjukdomar/Alkoholberoende/> (Hämtad 2016-05-14)

Hållbarhetsprofilen. 2016. *Fonder med hållbarhetskriterier i sin förvaltning*, <http://www.hallbarhetsprofilen.se>, (Hämtad 2016-05-10)

Schelin, Åsa. 2014. *Rökning och snusning*, Vårdguiden, <http://www.1177.se/Varmland/Fakta-och-rad/Sjukdomar/Rokning-och-snusning/?ar=True> (Hämtad 2016-05-10)

Statens folkhälsoinstitut. 2009. *Tobaksavvänjning - en del i ett tobaksförebyggande arbete*, Folkhälsomyndigheten, <https://www.folkhalsomyndigheten.se/pagefiles/12346/Tobaksavvanjning-en%20del-tobaksforebygg-arbete-broschyr-webb.pdf> (Hämtad 2016-05-10)

Swesif. 2013. *Pressmeddelande: Hållbara och ansvarsfulla investeringar*, <http://www.swesif.org/2013/10/pressmeddelande-hallbara-och-ansvarsfulla-investeringar/> (Hämtad 2016-05-10)

Swesif. 2016. *Vad är hållbara och ansvarsfulla investeringar?*, <http://www.swesif.org/om-swesif/vad-ar-hallbara-och-ansvarfulla-investeringar/>, (Hämtad 2016-05-10)

Tengström, Anders. 2013. *Spelberoende*. Vårdguiden, <http://www.1177.se/Stockholm/Fakta-och-rad/Sjukdomar/Spelberoende/> (Hämtad 2016-05-14)

Universum Global. 2015. *Sweden's Most Attractive Employers – Business student 2015*, <http://universumglobal.com/rankings/sweden/student/2015/business/> (Hämtad 2016-02-19)

WHO. 2015. *Tobacco*, <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs339/en/> (Hämtad 2016-05-13)

WHO. 2016. *Global Information System on Alcohol and Health (GISAH)*, <http://www.who.int/gho/alcohol/> (Hämtad: 2016-02-19)