



**HANDELSHÖGSKOLAN
VID ÅBO AKADEMI**



Responsible management i en allmännyttig organisation i svenska
Finland

*Sju upplevelser av hur responsible management kommer till och praktiseras inom
ledningsgruppen i Samfundet Folkhälsan i svenska Finland r.f.*

Ida Wikman

Pro Gradu
27.5.2023

Ledarskap, strategi och organisation
Handledare: Anette Hallin
Handelshögskolan vid Åbo Akademi
Fakulteten för samhällsvetenskaper, ekonomi och juridik
Åbo, Vårterminen 2023

<p>ÅBO AKADEMI - FAKULTETEN FÖR SAMHÄLLSVETENSKAPER, EKONOMI OCH JURIDIK Abstrakt för pro gradu-avhandling</p>	
<p>Ämne: Ledarskap, strategi och organisation</p>	
<p>Avhandlingens titel: Responsible management i en allmännyttig organisation i Svenska Finland.</p>	
<p>Handledare: Anette Hallin</p>	
<p>Abstrakt: Samfundet Folkhälsan i svenska Finland r.f. är en allmännyttig organisation som i över 100 år har verkat för att främja folkhälsan i Finland. Med cirka 1350 anställda och 19 000 medlemmar erbjuder organisationen evenemang, skolningar och välfärdsservice för människor i alla åldrar. Även om Folkhälsans verksamhet under åren har utvecklats för att möta samhällets behov har dess värderingar och ändamålsparagraf förblivit desamma sedan organisationen grundades 1921.</p> <p>Syftet med avhandlingen är att genom intervjuer med ledningen för Folkhälsan, fördjupa kunskapen om hur responsible management fungerar som redskap för denna organisation att förverkliga ansvarsfull styrning av organisationen, etik och ansvar samt sociala och miljömässiga mål. Centralt i avhandlingen är även de möjligheter och problem som kan uppstå hos ledningsgruppen i denna typ av organisation. Dessutom diskuteras organisationens betydelse i svenska Finland och hur ledningsgruppen upplever ansvaret att förvalta och utveckla det arv som funnits sedan organisationen grundades.</p> <p>Avhandlingen har tre centrala frågeställningar och för att svara på dessa har semistrukturerade intervjuer gjorts med 7 personer ur Samfundets ledningsgrupp. Analysen är induktivt tematisk och utgår till största del från dessa personers upplevelser av responsible management inom Samfundet Folkhälsan.</p> <p>Jag konstaterar att responsible management har en tydlig plats inom ledningsgruppen och att det visar sig i praktiken bland annat genom organisationens beslutsprocesser och det framtidsfokus som finns på ett bättre, hälsosammare samhälle både inom en kortsiktig och långsiktig framtid. Detta även om informanterna ofta var obekanta med termen responsible management när intervjuerna genomfördes. Vidare visar detta också att responsible management är en typ av "managerande" som inom Folkhälsan händer automatiskt och inte är något som implementerats av ledningen.</p> <p>Unikheten med att verka både ideellt samt bedriva verksamhet på marknaden kommer med både problem och möjligheter som Samfundets ledningsgrupp måste ta ställning till. Samtidigt styrs hela verksamheten av föreningens syfte och ändamålsparagraf. En fråga som också uppkommer är Folkhälsans ansvar mot omgivningen och speciellt Svenskfinlands syn och förväntningar på organisationen och hur detta påverkar ledningsgruppens agerande.</p>	
<p>Nyckelord: Responsible management, ideell verksamhet, praktikteori</p>	
<p>Datum: 27.05.2023</p>	<p>Sidantal: 87</p>

FÖRORD

Under en längre tid har jag intresserat mig för organisationer inom den tredje sektorn och de organisationer som är inriktade på att göra gott genom att tillhandahålla tjänster för människor i utsatta situationer, skapa gemenskap där den behövs som mest och försöka göra samhället lite bättre. Allt detta genom organisering av frivilliga och med monetärt stöd från både fonder, stiftelser och allmänheten. Jag tror stenhårt på att om alla gör sitt bästa för att "göra gott" i samhället genom att fundera på sina handlingar och beslut, kan vi tillsammans göra världen till en bättre plats. Att få göra en studie om en organisation, som i mina ögon, lyckats med detta, har varit otroligt givande och mitt mål har alltid varit att ta med mig det jag lärt mig om responsible management i denna organisation till framtida arbetsplatser.

Jag vill tacka min handledare, Anette Hallin, för givande diskussioner på våra handledningsmöten och för den vägledning jag fått. Tack också till hela ämnet organisation och ledning vid Handelshögskolan vid Åbo Akademi för att ni väckt mitt akademiska intresse för ledarskap, strategier och organisering. Till sist vill jag även tacka alla härliga människor som jag mött under min studietid och som gjort dessa fem år till de bästa möjliga.

Trots att skrivandet i vissa stunder har känts tungt har jag aldrig tvivlat på mitt val av ämne eller den organisation jag valt att göra min fallstudie om. Jag vill därför passa på att rikta ett stort tack till mina informanter för den tid de satt ner på att svara på mina frågor och till Folkhälsan i allmänhet för det goda samarbetet under min pro gradu-avhandlings process.

Även om jag i denna studie valt att fördjupa mig i en organisation som verkar inom social- och hälsovårdsbranschen vet jag att det finns så otroligt många organisationer där ute som jobbar för att göra samhället gott och människorna runt omkring sig lite gladare. Så tack till alla föreningar, klubbar och ideella organisationer som jobbar för att både människor, miljön och samhället i stort ska bli lite bättre.

Åbo, maj 2023

1. Inledning	5
1.1. Folkhälsans och dess verksamhetsområde	6
1.2. Den tredje sektorn	7
1.3. Allmännyttiga organisationer	10
1.4. Idéburen verksamhet	11
1.5. Språkliga utmaningar	12
1.6. Problemdiskussion	13
1.7. Avhandlingens syfte och forskningsfrågor	14
2. Teori och tidigare forskning	18
2.1. Responsible management, tidigare forskning	18
2.1.1. Ansvar	21
2.1.2. Etik	23
2.1.3. Hållbarhet	25
2.2. Responsible management och kopplingen till CSR	26
2.3. Responsible management och det kollektiva minnet	28
2.4. Responsible management och sociala innovationer	29
2.5. Responsible management och individen	30
2.6. Organisatoriska praktiker	32
2.7. Sammanfattning av teorikapitlet	33
3. Metod	36
3.1. Fallstudie	37
3.2. Samfundet Folkhälsan som organisation	39
3.2.1. Val av fall	43
3.3. Databeskrivning	45
3.3.1. Semistrukturerade intervjuer	45
3.3.2. Dokument	46
3.4. Urval	47
3.4.1. Teoretiskt urval	48
3.5. Att genomföra en studie i organisationen Folkhälsan	49
3.6. Folkhälsans ledningsgrupp	51
3.6.1. Karin	51
3.6.2. Niklas	52
3.6.3. Georg Henrik	52
3.6.4. Christer	53
3.6.5. Jan	54
3.6.6. Viveca	54
3.6.7. Anna	55
3.7. Etiska aspekter och rollen som forskare	56
3.8. Analysmetoder	58

3.8.1. Tematisk analys	58
3.8.2. Induktiv tematisk analys	59
4. Analys	61
4.1. Folkhälsans som en unika organisation i den tredje sektorn	61
4.2. Responsible management tar form i Folkhälsan	67
4.2.1. Intressenterna och ansvar mot dessa	67
4.2.2. Strategiarbete och beslutsfattande	69
4.2.3. Värde och värderingar	75
4.2.4. Individens betydelse i responsible management och Folkhälsan	77
4.3. Betydelsen av ansvar gentemot en minoritetsbefolkning - det svenska i Finland som intressent	79
5. Diskussion - Responsible management i en ideell organisation	83
5.1. Studiens begränsningar	86
5.2. Förslag till fortsatt forskning	86
Litteratur	88
Appendix 1	97
Appendix 2	100
Appendix 3	101

Tabeller

Tabell 1: Ordbok för de mest centrala termerna relaterade till den tredje sektorn i pro gradu-avhandlingen.

Bilder

Bild 1: Folkhälsans historia.

Bild 2: Folkhälsans organisationskultur

1. Inledning

Den tredje sektorn har fått ökad uppmärksamhet under de senaste åren på grund av dess betydande roll när det gäller att ta itu med sociala, miljömässiga och ekonomiska utmaningar som samhällen över världen står inför (Dicke & Ott, 2023; Ducker 2012). Denna sektor omfattar icke-statliga organisationer och arbetar för att förbättra samhället genom olika organisationer och medel, såsom stiftelser, välgörenhetsorganisationer och andra ideella organisationer. Dessa tillhandahåller tjänster och verksamheter som inte erbjuds av staten eller vinstdrivande företag (Salamon & Anheier, 1997; Cramton et al., 2001; Evers & Laville, 2004). Organisationerna arbetar ofta med till exempel tillgång till hälso- och sjukvård, stödjer kulturell verksamhet och erbjuder möjlighet till utbildning. Dessutom är den tredje sektorn ofta smidigare och mer flexibel än den offentliga eller privata sektorn (Evers & Laville, 2004). De kan snabbt reagera på nya behov och kan anpassa sina program och tjänster för att möta förändrade behov i samhället (Dicke & Ott, 2023). Vidare kan ideella organisationer fungera som en bro mellan den offentliga och den privata sektorn. De kan samarbeta med statliga myndigheter för att tillhandahålla offentliga tjänster på ett effektivare sätt, och de kan samarbeta med företag för att uppnå sociala och miljömässiga mål (Ducker 2012). Enligt Crampton, Woodward och Dowell (2001) har den tredje sektorn även visat sig bidra till positiva investeringar i humankapital, social inkludering och innovation.

Inom den tredje sektorn finns allmännyttiga och idéburna organisationer som är särskilt betydande i denna studie och på grund av att de fokuserar på sociala och samhällsorienterade mål snarare än på vinst (Salamon & Anheier, 1997; Wijkström & Lundström, 2002). Både idéburen verksamhet och allmännyttiga organisationer bidrar till samhället genom att tillhandahålla tjänster och stöd till människor som annars kanske inte har tillgång till dem. De kan bidra till att förbättra livskvaliteten särskilt för de som är utsatta eller marginaliserade, och de arbetar ofta för att skapa ett mer rättvist samhälle. Allmännyttiga verksamheter fokuserar ofta på att tillhandahålla tjänster som utbildning, hälsovård och sociala tjänster, medan idéburna organisationer tenderar att fokusera mer på sociala och politiska frågor samt arbeta

för hållbar utveckling och har en förespråkarroll i samhället (Corry, 2010; Evers & Laville, 2004).

Att leda ideella organisationer kan dock vara en utmaning på grund av behovet av att balansera sociala och ekonomiska mål på ett effektivt sätt. Ledare och chefer för ideella organisationer står inför unika utmaningar, till exempel begränsade resurser, regelmässiga restriktioner och krav från intressenter och ledarskapet och styrningen av organisationen måste anpassas efter dessa. Dessutom måste cheferna och ledarna vara konsekventa och lojala gentemot organisationens värderingar och mål (do Adro & Leitão, 2020; Dicke & Ott, 2023). Genom att undersöka hur responsible management kommer till uttryck genom praktiker, praxis och agerande inom en allmännyttig organisation och hur detta management verktyg kan förbättra den strategiska förvaltningen och ledarskapet i ideella organisationer, syftar denna studie till att bidra till litteraturen om responsible management och ideell organisations verksamhet. Responsible management innebär att sociala, miljömässiga och etisk hänsyn integreras i alla aspekter av företagets verksamhet och beslutsfattande (Bevan, Corvellec & Fay, 2011; Laasch, Suddaby, Freeman och Jamali, 2020; Gherardi & Laasch 2021). För att få en djupare förståelse för tredje sektorns utmaningar och betydelse mot sina intressenter samt för att undersöka hur allmännyttiga och idéburna organisationer tillämpar principerna för responsible management, kommer jag i denna pro gradu-avhandling genom en fallstudie undersöka en av Svenskfinlands mest kända allmännyttiga organisationer, Folkhälsan.

1.1. Folkhälsans och dess verksamhetsområde

Folkhälsan beskriver sig själv som en allmännyttig organisation (Folkhälsan, 2023). Samfundet Folkhälsan i svenska Finland r.f., som är den del av organisationen som styr den vardagliga verksamheten, är en registrerad förening och fungerar därför under Finlands föreningslag. Enligt föreningslagens första paragraf får en förening bildas för ett gemensamt fullföljande av ett ideellt syfte. Dessutom är verksamhet som strider mot lag eller god sed förbjudna (Finlands föreningslag, 503/1989 § 1).

I Finland är föreningar den vanligaste formen av organisationer inom tredje sektorn och regleras enligt föreningslagen. Enligt denna lagstiftning är en förening en verksamhet som syftar till att gemensamt uppfylla ett ideellt syfte, vilket inte får inkludera någon vinstgenerering eller ekonomisk fördel för dess medlemmar. Om föreningen bedriver någon form av ekonomisk verksamhet måste detta uttryckligen nämnas i föreningens stadgar, det måste tjäna det huvudsakliga syftet för föreningen och måste godkännas av skattemyndigheterna (Finlands föreningslag, 503/1989).

Folkhälsan är också starkt idéburen vilket kan grundas på organisationens syfte även kallat ändamålsparagraf: *Samfundet Folkhälsan i svenska Finland har till uppgift att verka för folkhälsans främjande i svenska Finland, dels genom allsidig vetenskaplig undersökning av befolkningens andliga och kroppsliga hälsa, dels genom praktiska åtgärder; ägnade att gynnsamt inverka på denna* (Samfundet Folkhälsans i svenska Finland r.f. stadgar). I organisationens syfte kommer det tydligt fram att "jobba för det svenska i Finland" är en central del och influerar därmed hela verksamheten.

1.2. Den tredje sektorn

Till näst kommer jag först att presentera Folkhälsans verksamhetsområde, den tredje sektorn som innefattar en rad olika organisationsformer. Utöver detta presenterar jag både allmännyttiga föreningar och idéburen verksamhet mer i detalj för att förstå hur dessa typer av organisationer beskrivs i litteraturen, vilka skillnader och likheter som finns och vad som utmärker dessa organisationer inom den tredje sektorn. En djupdykning i dessa organisationsformer görs eftersom deras definitioner mest korrelerar med Folkhälsans unika organisationsstruktur och organisationsform. Eftersom Folkhälsan varit verksamt i den tredje sektorn i över 100 år ges även en kort översikt av hur denna sektor utvecklats i världen och i Finland.

För att underlätta definieringen och hålla ordning på de termer och organisationstyper som ofta nämns när det kommer till tredje sektorn har jag valt att göra en ordlista med de mest centrala termerna och organisationstyperna som behandlas i min pro gradu-avhandling. Termer med samma definition används i avhandlingen som synonymer och därför presenteras de nedan för att tydliggöra hur

de hänger samman. En mer utförlig tabell med termer och förklaringar som gäller tredje sektorn hittas i appendix 1.

Tabell 1.

Ordbok för de mest centrala termerna relaterade till den tredje sektorn i pro gradu-avhandlingen

Tredje sektorn	Består av idéburna organisationer, social ekonomi i vilken ekonomiska föreningar och kooperativa företag ingår, vissa stiftelser, samt det civila samhället.
Ideell sektor	Ett samlingsbegrepp för de insatser inom samhället som utförs som ideellt arbete. Avser aktiviteter som utförs på fritiden
Allmännyttig organisation Ideell organisation Ideell förening Frivilligorganisation → härstammar från folkrörelser eng. non-profit organization (NPO)	En icke-statlig organisation vilken inte har kommersiella, utan ideella mål med sin verksamhet, och som åtminstone till en del drivs på frivillig basis. Verkar utan kommersiella vinstintressen
Idéburen verksamhet Icke-statlig organisation eng. Non governmental organizations (NGO)	Kan vara affärsdrivande - exempelvis i form av ett kooperativ, en ekonomisk förening eller en stiftelse. <ol style="list-style-type: none"> 1. De syftar grundläggande till att främja ett värde, en idé 2. De syftar inte till direkta privata ekonomiska vinster 3. De gynnar allmän- eller medlemsintresset 4. De är inte en del av stat/kommuner
Civilsamhällesorganisation eng. Civil society organization (CSO)	En icke-vinstdrivande organisation på lokal, nationell eller internationell nivå där man arbetar utifrån en gemensam värdegrund mot gemensamma mål, med visst oberoende från stat och kommun. Det kan vara stiftelser, kooperativ och fackföreningar.

Ursprunget till den tredje sektorn, olika typer av välgörenhetsinstitutioner kan spåras tillbaka så långt som till den antika civilisationen där främst religiösa inrättningar etablerades för att hjälpa fattiga och missgynnade människor. Under 1800-talet

grundades fler välgörenhetsinstitutioner och tog en mer formell struktur för att försöka ta itu med de sociala och ekonomiska frågor som uppstod under industrialiseringen. Under den tiden låg fokuset på frågor som fattigdom, utbildning och folkhälsa (Salamon & Sokolowski, 2016). Sedan 1900-talet har antalet icke-vinstdrivande organisationer ökat och spelar en betydande roll i samhället genom att ta sig an större och större samhällsfrågor till exempel genom att itu med bredare spektrum av sociala frågor, såsom medborgerliga rättigheter, miljöskydd och global fattigdom (Kramer, 2000). Under 2000-talet och fram tills idag har organisationerna fortsatt växa i antal, ta nya former och utvecklat sina verksamhetsområden i takt med den globala befolkningstillväxten, urbanisering och globalisering (Kramer, 2000).

Den tredje sektorn har även en rik historia och spelar en viktig roll i de nordiska länderna. Enligt Sivesind och Selle (2010) har de nordiska länderna en stark tradition av organisationer i det civila samhället, med höga nivåer av medlemskap och aktivt deltagande. Under de senaste åren har det dock skett en förskjutning mot en mer professionaliserad och institutionaliserad tredje sektor.

I Finland går den tredje sektorns historia tillbaka till 1800-talet då olika organisationer grundades för att ta itu med sociala och ekonomiska frågor. Saukkonen (2013) konstaterar att den tredje sektorn i Finland har genomgått flera omvandlingar under åren, från en religiös och välgörenhetssektor till en mer diversifierad och professionaliserad sektor. Idag kännetecknas den tredje sektorn i Finland av ett stort antal organisationer med många olika fokusområden, bland annat social välfärd, kultur, idrott och miljö. Dessa organisationer spelar en viktig roll när det gäller att tillhandahålla tjänster och stöd till marginaliserade grupper, förespråka sociala och politiska förändringar och främja medborgarengagemang (Saukkonen, 2013; Sivesind & Selle, 2010; Salamon & Anheier, 1997).

Trots de många fördelarna med den tredje sektorn finns det också utmaningar som följer med dess tillvaro. En av de stora utmaningarna för den tredje sektorn i Finland och andra nordiska länder är konkurrensen om resurser, inklusive finansiering och frivilliga (Saukkonen, 2013). Denna konkurrens kan leda till att resurserna koncentreras till stora organisationer på bekostnad av mindre organisationer. En

annan utmaning är det ökande kravet på professionalisering och ansvarstagande inom den tredje sektorn. Även om dessa krav är viktiga för att säkerställa en effektiv och ändamålsenlig tjänsteleverans kan detta enligt (Sivesind och Selle, 2010) också leda till att sektorns unika karaktär och värderingar går förlorade.

Det kan dock konstateras att även om det finns utmaningar, bland annat att gräsrotsrörelser trängs undan och konkurrensen om resurser, kan den tredje sektorns bidrag till social välfärd, påverkansarbete och medborgarengagemang i de nordiska länderna inte överskattas (Saukkonen, 2013; Sivesind & Selle, 2010).

1.3. Allmännyttiga organisationer

Allmännyttiga organisationer och denna typ av verksamhet härstammar från olika folkrörelser (Sivesind och Selle, 2010). Organisationerna är en viktig del av samhället eftersom de tillhandahåller tjänster och stöd till människor som annars kanske inte skulle ha tillgång till dem. Genom sin verksamhet kan de bidra till att förbättra livskvaliteten, särskilt för människor som är utsatta eller marginaliserade. De allmännyttiga organisationerna arbetar för att skapa ett mer rättvist samhälle men är dessutom ofta investerade i frågor gällande social rättvisa, miljön, främjande av utbildning, hälsa och välfärd, konst, kultur och mänskliga rättigheter (Salamon & Sokolowski, 2016; Kaplan, 2021).

Allmännyttiga organisationer verkar utan kommersiella vinstintressen, drivs av ideella mål och upprätthålls till viss del eller helt på frivillig basis (Drucker, 2012). Allmännyttiga organisationerna är icke-statliga även om deras verksamhet kan finansieras av offentliga medel utöver donationer och frivilliga bidrag. Dessutom förlitar sig organisationerna på volontärarbete och engagemang från medlemmar för att uppnå sina mål.

En annan aspekt som utmärker allmännyttiga organisationer är att organisationerna förespråkar en kombination mellan vinstdrivande verksamhet och social nytta och menar att detta kan göras på ett ändamålsenligt sätt. Dorff, Hicks och Solomon, (2021) beskriver allmännyttiga organisationer som en ny typ av god och positiv

kapitalism där en organisation kan göra bra ifrån sig både ekonomiskt samtidigt som den gör gott i samhället. Dock beskriver Kaplan (2021) att ett problem som uppstår hos allmännyttiga organisationer är deras avsaknad av finansiella nyckeltal såsom lönsamhet och dividendutbetalning till aktieägare som vinstdrivande företag använder för att mäta sin prestanda. Detta kan skapa problem för de allmännyttiga organisationerna eftersom de inte kan mäta sin verksamhet och därmed kan ha svårare att hitta sina problemområden samt att sätta upp mål (Kaplan, 2021).

1.4. Idéburen verksamhet

Idéburen verksamhet kallas också på svenska för icke-statliga organisationer och fungerar precis som allmännyttiga organisationer utanför staten och kommunens ramar. Dessutom är de ofta affärsdrivna och kan klassificeras som till exempel kooperativ, en ekonomisk förening eller en stiftelse. Idéburna organisationer strävar efter att främja värden och idéer som gynnar det allmänna eller medlemsintresset. Dessa organisationer har ofta en tydlig vision och en stark önskan att förbättra samhället eller påverka en viss fråga eller orsak på ett positivt sätt. Enligt Lewis (2003) särskiljer sig idéburen verksamhet från företag på två olika plan. Den första är dess tydliga roll inom tredje sektorn eftersom denna typ av verksamhet inte har som mål att gå med vinst, vilket redan diskuterats i detta kapitel. Den idéburna verksamheten har ingen koppling till staten och har därmed inte heller ursprung från politiska processer. Å andra sidan arbetar de för att uppnå sina syften genom olika metoder, såsom offentlig kampanjverksamhet, utbildning och insamling av medel för att stödja sitt ändamål. För det andra har idéburen verksamhet en speciell position inom den tredje sektorn eftersom dess fokus ligger på utveckling och särskilt på att genom sin aktivitet arbeta för social rättvisa (Lewis, 2003). Författaren menar att detta är säregnet eftersom många organisationer inom den tredje sektorn utför mer värdedrivna aktiviteter som olika typer av föreningsliv, bevarande av kulturarv och nöjen av olika slag.

Den idéburna verksamheten kan verka och har en tydlig plats inom områden som utbildning, forskning, hälsovård, sociala tjänster och andra områden som främjar en specifik betydelse för människor (Craplet, 1997). Dessutom syftar idéburen

verksamhet inte till direkta privata ekonomiska vinster och ett av organisationens syften är att gynna dess medlemmars eller allmänhetens intressen. Craplet (1997) skriver att målet och drömmen för idéburna organisationer är en bättre värld där hälsa och livskvalitet inte kommer på andra plats gentemot kommersiella intressen.

1.5. Språkliga utmaningar

Responsible management är ett relativt nytt forskningsområde och saknar därmed en svensk akademisk översättning. Därför kommer jag genomgående att använda mig av den engelska termen i min pro gradu-avhandling. Om man ser på termerna en och en kan man ändå skapa en förståelse för vad de innebär även på svenska. Responsible översätts till ansvarstagande eller ansvarsfullt vilket betyder att man är medveten om sina skyldigheter och därmed gör beslut för att utföra och uppfylla dessa. Management är ett svårare ord att översätta till svenska. En snabb googling ger resultatet förvaltning, medan den akademiska litteraturen oftare använder sig av ord som chefskap eller ledning (Kotter, 2008). Dock kommer det fram att dessa svenska termer inte är helt kompatibla med ordet management utan att förklaringen kanske ligger någonstans emellan. Management handlar mer om produktivitet och ordning medan en ledare har som uppgift att skapa engagemang och intresse för de möjligheter som finns inom en organisation (Forslund, 2019). Langmead, Land och King (2020) förklarar även management som ett verb, ett sätt att göra en organisation genom kunskap och olika tekniker. Inom responsible management förespråkar Freeman och Laasch, (2020) att management innebär att hitta en balans mellan ekonomiska förutsättningar och värdeskapande. Även gällande ordet management uppstår ett problem gällande det svenska språket och att uttrycka styrandet i organisationen. Eftersom litteraturen om responsible management starkt betonar att det finns en skillnad mellan att leda och "manage" (se till exempel, Bevan et al., 2020; Carroll & Laasch 2020; Gherardi & Laasch 2021) det vill säga styra en organisation, kommer jag i fortsättningen att använda ordet "managera" eftersom styrning per definition inte är lika omfattande och ledarfokuserat som att "managera".

Något som även bör påpekas är att även om ledare, chef och management har olika definitioner är de besläktade och har många likheter. Det går inte att komma ifrån att

managers leder eller att en chef, hierarkiskt sätt, är den utsedda ledaren även om personen i fråga kan vara en usel ledare i sina medarbetares eller samhällets ögon. Även inom responsible management, som vill distansera sig från just ledarskapet, betonar Marques och Gomes (2020) att ledarskap och management är processer där ledare och managers "managerar" mer eller mindre.

1.6. Problemdiskussion

Något som konstateras av Freeman och Laasch (2020) är att vi vet mer om responsible management akademiskt än hur den uppför sig på den faktiska arbetsplatsen, i klarspråk, vet vi väldigt lite om hur responsible management görs i praktiken i olika organisationer. Att kombinera forskningsområdet tredje sektorn med responsible management är därför intressant utgående från att grundidén och definitionerna av de olika typerna av organisationer i den tredje sektorn är att agera ansvarsfullt och bidra till positiv förändring i samhället.

Att leda ideella organisationer är utmanande på grund av behovet av att balansera sociala och ekonomiska mål på ett effektivt sätt. Ledare och chefer i ideella organisationer står inför unika utmaningar, såsom begränsade resurser, regelbundna restriktioner och krav från intressenter, och organisationens ledning och styrning måste anpassas till dessa. Dessutom måste chefer och ledare vara konsekventa och lojala mot organisationens värderingar och mål. Lewis (2003) försöker i sin artikel förstå management i ideella organisationer. Författaren menar att det skulle vara ändamålsmässigt att kombinera teorier och praktiker från både tredje sektorn, vinstdrivande verksamhet och den offentliga sektorn. Även Hull och Lio (2006) belyser att speciellt icke-vinstdrivande organisationer står inför unika utmaningar i jämförelse med vinstdrivande företag speciellt när det kommer till motivation men även struktur, strategi och den mänskliga kompetensen. Forskningsområdet tredje sektorn är intressant eftersom den senaste slutet av 1990-talet har gått från att endast vara en del av den ekonomiska periferin till att idag ta en allt mer aktiv roll inom ekonomin och stödjer den offentliga och privata sektorn (Haugh & Kitson, 2007).

Tidigare forskning om responsible management har visat på en "one size fits all" typ av responsible management (Carroll, Alder, Mintzberg, Cooren, Suddaby, Freeman

& Laasch, 2020), endast en modell som uppmanar till att skapa värde för intressenter samt att främja ansvarsfulla och hållbara affärsmetoder och som sedan ska implementeras i organisationen. Detta tillvägagångssätt har kritiserats för att vara för generellt och inte ta hänsyn till de unika omständigheterna och behoven som varje organisation står inför. Istället föreslår Carroll et al., (2020) att man ska titta på responsible management både på mikro- och makronivå. På mikronivå innebär detta att forskaren undersöker hur organisationen managerar för att uppnå sina mål relaterade till organisationens funktioner och processer samt hur man som chef managerar sina medarbetare. På makronivå innebär det "managerade" och övervakning av organisationens sociala, offentliga och intressentrelaterade frågor, inklusive CSR, hållbarhet, affärsetik, samhällsengagemang, delat värde och affärsidéer.

Responsible management är enligt Price (2020) och Gherardi och Manidis (2020) mer än en rad principer och riktlinjer utan en uppsättning praxis och praktiker som antas och reproduceras genom pågående sociala interaktioner och kommunikation inom organisationer. Enligt författarna bör fokuset ligga på hur responsible management görs och vad det leder till. Det är betydande att förstå de specifika sociala och kulturella sammanhang där responsible management praktiker antas och att dessa utarbetas och reproduceras genom daglig praxis. Författarna framhåller att en förståelse för de sociala och kulturella sammanhangen är avgörande för att främja effektiva och hållbara management metoder (Price et al., 2020).

Genom att i denna studie undersöka organisationen Folkhälsan i dess specifika och kulturella sammanhang på både mikro- och makronivå kan studien ge en mer holistisk bild av hur responsible management kan tillämpas för att förbättra den strategiska förvaltningen och främja effektivt och hållbart management inom en allmännyttig organisation.

1.7. Avhandlingens syfte och forskningsfrågor

Syftet med avhandlingen är att genom intervjuer med ledningen för Folkhälsan fördjupa kunskapen om hur responsible management fungerar som redskap för denna

organisation att förverkliga ansvarsfull styrning av organisationen, etik och ansvar samt sociala och miljömässiga mål.

Genom att undersöka denna organisation och dess användning av responsible management hoppas jag kunna bidra till en ökad förståelse för hur den tredje sektorn i Finland fungerar och vilken roll allmännyttiga och idéburna organisationer spelar i samhället. Dessutom kan resultaten av denna studie bidra till ökad kunskap om responsible management inom den tredje sektorn. Resultaten från denna pro gradu-avhandling kommer att vara till nytta för ideella organisationer och deras intressenter, inklusive finansiärer, beslutsfattare och frivilligarbetare, eftersom de kommer att ge värdefulla insikter om hur responsible management kan bidra till att uppnå deras sociala uppdrag.

För att uppnå mitt syfte utgår jag i denna studie från tre forskningsfrågor:

1. Hur används responsible management som ett redskap för att uppnå ansvarsfull styrning av organisationen, etik och ansvar samt sociala och miljömässiga mål i organisationen Folkhälsan?
2. Vilka effekter har användningen av responsible management haft på organisationens ansvar gentemot sina intressenter och integrerandet av sociala, miljömässiga och etiska mål i organisationens verksamhet?
3. Vilken roll spelar "managerandet" och individen i att framgångsrikt tillämpa responsible management i Folkhälsan?

1.8. Avgränsningar

Ämnena Responsible management, organisationer i den tredje sektorn och "managerande" som behandlas i avhandlingen är alla komplexa fenomen och forskningsområden (Kotter, 2008; Forslund, 2019; Bevan et al., 2020). Därför krävs vissa avgränsningar för att kunna säga någonting om dessa ämnen. Studien är genomgående koncentrerad på endast en organisation och de upplevelser av responsible management som den sittande operativa ledningsgruppen har av Folkhälsans verksamhet. Jag har valt att inte jämföra intressenternas upplevelser av organisationen även om dessa har en stor roll både för Folkhälsan som organisation och inom responsible management.

Även om ämnena ledarskap och ledning tangeras ligger fokuset på styrandet/"managerandet" av organisationen på ett ansvarsfullt sätt. Organisationens verksamhetsområde är dessutom koncentrerat till Finland och mer specifikt de geografiskt svensktalande områdena i Finland. Studiens teorikapitel om responsible management bygger till stor del på tidigare forskning av professor Oliver Laasch. Detta eftersom han är en pionjär inom detta relativt nya forskningsområde och själv driver många forsknings- och utbildningsprojekt inom responsible management.

1.9. Avhandlingens disputation

Det inledande kapitlet fungerar som en introduktion till avhandlingen. Här diskuteras Folkhälsans verksamhetsområde, den tredje sektorn och en djupare förklaring av två av dessa organisationsformer, allmännyttig organisation och idéburen verksamhet förklaras. Dessutom presenteras avhandlingens problemområde och syfte.

Kapitel två ger en översikt av tidigare litteratur om responsible management, inklusive tre identifierade grundpelare, etik ansvar och hållbarhet samt intressenternas roll, responsible management koppling till Corporate Social Responsibility, ansvarsfullt ledarskap och individens betydelse för responsible

management. Teori kring organisatoriska praktiker i samband med responsible management presenteras också. Målet är att ge läsaren en omfattande bild av tidigare forskning kring responsible management.

Det tredje kapitlet beskriver studiens uppbyggnad och utförande. Här presenteras val av metod samt behandlingen och processandet av det empiriska materialet. Folkhälsan, organisationen som ligger till grund för fallstudien i avhandlingen och informanterna presenteras också närmare. Dessutom redogörs studiens etiska frågeställningar genom en reflektion över de aspekter som kan tänkas påverka studiens kvalitet och trovärdighet.

Kapitel fyra granskar studiens frågeställningar ur olika perspektiv genom att analysera upplevelserna av responsible management i Folkhälsans ledningsgrupp. Här identifieras tre teman: Folkhälsan som en unik organisation i den tredje sektorn, hur responsible management tar form i Folkhälsan och betydelsen av ansvar gentemot en minoritetsbefolkning - det svenska i Finland som intressant.

Det avslutande kapitlet diskuterar studiens resultat genom att reflektera och diskutera responsible management i en ideell organisation. Detta kapitel bidrar till en ökad förståelse för responsible management och dess tillämpning i en ideell organisation som Folkhälsan. Dessutom ges förslag till fortsatt forskning.

2. Teori och tidigare forskning

Till näst följer en litteraturoversikt över responsible management. Kapitlet kommer att börja med en översikt över vad responsible management är och från vilka fält det har utvecklats. Här nämns även hur detta managementredskap skiljer sig från ansvarsfullt ledarskap och humanistiskt ledarskap som båda är besläktade till responsible management. Till näst presenteras ansvariga managements tre grundpelare ansvar, etik och hållbarhet närmare. Intressenternas roll inom responsible management diskuteras djupare och individens betydelse i responsible management förklaras. Kapitlet fortsätter med en presentation om responsible management koppling till Corporate Social Responsibility (CSR). Detta är en väsentlig del av den tidigare forskning kring ämnet eftersom det är det fält som responsible management har starkast kopplingar till och har växt fram ur. Till sist presenteras teori om organisatoriska praktiker kopplat till responsible management. Detta utgör den teoretiska referensramen för studien.

2.1. Responsible management, tidigare forskning

På grund av det globala världsläget har organisationernas ansvar gentemot samhället och chefernas syn på etik och hållbarhet på olika nivåer, under de senaste 10 åren fått ökad uppmärksamhet. Detta även om man inom organisation- och managementforskning skrivit om olika typer av ansvarstagande managementteorier i över 100 år (Laasch, 2018; Carroll, 2008). Termen responsible management nämns första gången så tidigt som 1951 av Abrams i Harvard Business Review (Abrams, 1951) då som fokus på chefers ansvar i en komplex värld mer än som ett forskningsområde. Begreppet responsible management och forskningsområdet är relativt nytt, och förutom att inte ha någon svensk översättning finns det också många termer och forskningsområden som har vissa likheter och "släktskap" till responsible management. Några av dessa som kommit upp är förutom Corporate Social Responsibility (CSR), ansvarstagande ledarskap, humanistiskt ledarskap, hållbart ledarskap med flera. Responsible management skiljer sig dock från dessa forskningsområden på en rad olika sätt.

Responsible management ska praktiseras av alla och inte endast av chefer med special positioner inom hållbarhet, etik och ansvar. Detta är ofta fallet i stora företag där det finns CSR relaterade positioner och ansvaret över att agera hållbart sätts på dessa personer och inte på organisationen som helhet. Responsible management har ett stort fokus på att den "vanliga chefen" ska implementera ansvar i allt hen gör, från redovisning till HR och därmed ska responsible management vara en självklar del av chefskapet, inte en påtvingad praktik. Gherardi och Laasch, (2021) beskriver responsible managements utopi som att termen "responsible" försvinner och att endast management för alla i en sådan position skulle innefatta ett ansvarsfullt och hållbart "managerade".

Som ett annat exempel påvisar Pirson (2020) att responsible management fokuserar på kollektiva åtgärder och systemförändringar medan det besläktade humanistiska ledarskapet har ett mer kortsiktigt fokus. Dessutom skiljer sig responsible management från ansvarstagande ledarskap (eng. responsible leadership) genom att fokuserar på det praktiska genomförandet av principer om etik och moral inom organisationen, att vägleda och inspirera individer i organisationen och se till att organisationen arbetar på ett ansvarsfullt och hållbart sätt (Marques & Gomes 2020). Jämfört med de forskningsområden som har likheter med responsible management finns här också ett krav på att inte endast kommunicerar värderingar och etiska normer och skapar en kultur av ansvar och ansvarsskyldighet inom organisationen utan att också fastställa riktlinjer och processer för att genomföra dessa värderingar och normer samt att mäta och rapporterar om framstegen och engagerar intressenterna i beslutsfattandet (Beckmann, Schaltegger & Landrum, 2020).

Laasch, et al., (2020) uttrycker uppkomsten av responsible management som en frigörelse från just dessa besläktade forskningsområden och management metoder för organisationer som anser att de vill göra mer. Detta gör responsible management till en intressant teori att ta avstamp i kombination med organisationen Folkhälsan vars syfte är att främja hälsan i det svenska Finland (Samfundet Folkhälsan i svenska Finland r.f. stadgar). Responsible managements grundpelare är *etik, ansvar och hållbarhet* och dessa uppnås dels genom delade värderingar och värdeskapande men också innovation, förändring och lärande (Laasch, et al., 2020). Mer om dessa grundpelare och hur de blir till i en organisation senare.

Responsible management har inom organisationsforskningen fått relativt lite uppmärksamhet och har även kritiserats för att vara bristfällig och en omskrivning av något man redan känner till (Laasch, 2018). Orsakerna till detta är att denna management idé har setts endast som ett paraplybegrepp för etik, ansvar och hållbarhet och anses därför enligt Laasch et al., (2020) vara bristfällig. Dessutom berör responsible management just endast management och inte till exempel ledarskap. Här kan ändå argumenteras att ett sådant begrepp som responsible management skulle behövas eftersom andra liknande forskningsfält, till exempel ansvarsfullt ledarskap, tar avstamp i själva ledarskapet och inte i "managerandet".

En annan kritik som riktats mot responsible management som lyfts upp av Nonet, Kassel och Meijs (2016) är att det inte finns någon erkänd gemensam definition av uttrycket faktiskt innebär. Detta betyder inte att det saknas definitioner. I litteraturen hittas ett flertal definitioner till exempel definieras responsible management i Langmead, Land och King (2020) *som värde för fler parter framom vinstmaximering*, medan Mintzberg (se Mintzberg, 2015) definition fokuserar på *att återbalansera samhället genom management processen*. Constantinescu och Kaptein (2020) å sin sida definierar responsible management som *integrerande management som antar ansvar för The triple bottom line, hållbarhet, ansvarstagande värde för intressenterna och moraliska dilemman*. Carroll, Alder, Mintzberg, Cooren, Suddaby Freeman & Laasch, (2020) menar att responsible management är vad *hela organisationen gör hela tiden* och nämner även att responsible management handlar om att aldrig skylla ifrån sig utan att organisationen och chefen alltid måste ta ansvar för sina beslut och handlingar.

Även om man kan se likheter i dessa definitioner tar de avstamp i lite olika delar av responsible management. Grunden till definitionsproblemet förklaras av Langmead et al., (2020) genom att alla har sin egen unika definition och förståelse för termen, "responsible", där ansvarsfullhet kan förstås på många olika sätt. Forskare utgår från vad termen betyder för dem själva vilket påverkas av forskarens geografi, kultur, kön och världsuppfattning (Carroll et al. 2020; Alder, & Laasch, 2020).

Som tidigare nämnt finns det inom responsible management tre grundpelare, etik, ansvar och hållbarhet som alla har som mål att organisationen genom dessa kan visa sitt engagemang för hållbara och ansvarsfulla affärsmetoder, bidra till en mer rättvis och hållbar värld samt skapa förtroende hos intressenter. På det hela taget betonas vikten av ansvar och ansvarsskyldighet som vägledning för en responsible management praxis. Det föreslås att responsible management kräver fokus på etiska skyldigheter och ett engagemang för ansvarsskyldighet och öppenhet (Constantinescu & Kaptein, 2020).

2.1.1. Ansvar

Ansvar inom responsible management förstås som de etiska och moraliska skyldigheterna som individer och organisationer som helhet har gentemot intressenter och samhället som helhet (Marques och Gomes, 2020). Det ingriper ett ansvar att beakta de beslut och deras inverkan på anställda, leverantörer, kunder, miljön och samhället.

En betydande aspekt inom responsible management och grundpelaren "ansvar" är därav att förstå ansvaret mot intressenter och därmed också samhället. Dialog och engagemang med intressenterna är enligt Price et al., (2020) en väsentlig praxis för att för att bygga förtroende och samarbetsmöjligheter samt att säkerställa att deras perspektiv beaktas i beslutsprocessen för att främja inkluderande och hållbara resultat.

Intressentteorin i samband med responsible management beskrivs i Laasch et al., (2020) som idén om att organisationer har ett ansvar gentemot fler intressenter än aktieägare, som tidigare i företag ansetts vara den viktigaste intressentgruppen. Andra betydande intressenter för en organisation som managerar ansvarsfullt är bland annat anställda, kunder, leverantörer och miljön. Detta kräver en övergång från ett snävt fokus på aktieägare till en bredare förståelse av organisationens ansvar gentemot samhället som helhet. Författarna föreslår ett ramverk som kan hjälpa organisationer att förstå sitt ansvar gentemot intressenter genom att prioritera sina

åtgärder och bedöma hur organisationens beslut påverkar intressenterna. Dessa är att identifiera och engagera intressenterna, prioritera de viktigaste intressenterna, samt att bedöma intressenternas påverkan på organisationen (Laasch et al., 2020).

Några av de nyckelbegrepp som tas upp av Laasch et al., (2020) är intressenternas betydelse, vilket avser i vilken grad intressenten anses vara viktiga eller relevanta för organisationen. Det andra nyckelbegreppet som författarna nämner är intressenternas legitimitet vilket omfattar i vilken grad intressenternas intressen och åsikter anses vara giltiga och förtjäna uppmärksamhet. Det tredje nyckelbegreppet intressenternas makt beskrivs som intressentens förmåga att påverka organisationens beslut och verksamhet (Laasch et al., 2020).

Författarna betonar vikten av att organisationen tar hänsyn till alla intressenters intressen och angelägenheter i sina beslutsprocesser och att engagera sig i intressenterna på ett meningsfullt sätt. Genom att anta en intressebaserad ram för responsible management kan organisationer bygga upp ett förtroende hos intressenterna och visa att de uppriktigt arbetar för hållbara affärsmetoder och bidrar till en mer rättvis och hållbar värld (Laasch et al., 2020; Price et al., 2020).

Laasch et al., (2020) konstaterar också att teorin om intressenter inte bara berör organisationer som har som grund att agera ansvarsfullt. Intressentteorin har blivit allt viktigare under åren för alla typer av företag och organisationer, eftersom organisationer möter en allt större påtryckning från samhället att ta itu med sociala och miljömässiga frågor.

Något som Mintzberg och Laasch (2020) lyfter fram är att frågan om ansvar och responsible management blir aktuell inom organisationer då chefen inte anses vara ansvarsfull. Ett sätt att inte hamna i en sådan situation är enligt författarna att som chef vara "nära arbetet", en del av den vardagliga verksamheten, det fält där man verkar och de intressenter man jobbar med. Genom att utföra åtgärder ansikte mot ansikte kan det bli enklare att agera ansvarsfullt, då det är svårare att inte upprätthålla ett ansvarsfullt beteende när man är direkt involverad i handlingen. Dessutom lyfter Beckmann et al., (2020) fram chefens ansvar i beslutsfattandet. Å ena sidan bör chefen enligt författarna ta ansvar för att utveckla hållbara produkter eller tjänster av

hög kvalitet samtidigt som det skapas arbete och chanser för arbetstagare. I denna balansgång argumenterar Beckmann et al., (2020) för att värdeskapande blir centralt. Författarna argumenterar för att en ansvarsfull chef "managerar" långsiktigt och skapar värde för att uppnå hållbar utveckling inom organisationen.

Även ansvarsskyldighet, som är den närmaste svenska översättningen för engelskans "accountability", är ett betydande uttryck i området *ansvar* inom responsible management. Dessa två uttryck refereras till och skiljs åt i litteraturen. Till skillnad från ansvar avses med ansvarsskyldighet å andra sidan de mekanismer och processer som används för att se till att individer och organisationer hålls ansvariga för sina handlingar. Detta omfattar både rättsliga och sociala mekanismer för ansvarsskyldighet, till exempel rapporteringskrav, tillsyn och engagemang från intressenter (Langmead et al., 2020).

Willness, Jones, Strah och Rupp (2020) menar att responsible management kräver både ansvar och ansvarsskyldighet och konstaterar även att mekanismer för ansvarsskyldighet är viktiga för att se till att individer och organisationer hålls ansvariga för sina handlingar, men att fokus på ansvar också är nödvändigt för att främja etiskt beslutsfattande och etiskt beteende. Å andra sidan lyfter Mintzberg och Laasch (2020) fram frågan hur mycket ansvar är för mycket ansvar? Med denna fråga ifrågasätter författarna om för mycket ansvar kan leda till att en chef inte leder ansvarsfullt och att det här finns en balansgång som chefen måste vara medveten om i sitt "managerade".

2.1.2. Etik

Etiskt beteende, det som förenklat kännetecknas som ett gott beteende, i organisationer påverkas både av individuellt beteende och organisationens aktiviteter (Constantinescu & Kaptein, 2020). Ett mer holistisk närmande av etik i organisationer är därför av största vikt för att uppnå en kultur som fostrar etiskt beteende inom organisationen. Detta kan enligt Constantinescu och Kaptein (2020) uppnås genom kommunikation, beslutsfattande samt att stödja managers i att hantera etiska dilemman.

Etik inom responsible management förstås som de moraliska principer och värderingar som styr beslutsfattande och beteende. Detta omfattar bland annat begrepp som ärlighet, integritet, respekt, ansvar och rättvisa och att organisationer innefattar dessa i sin verksamhet. Etik kan enligt Constantinescu och Kaptein (2020) i grund och botten ses som en normativ struktur som hjälper individen och organisationen att skilja rätt från fel och göra ansvarsfulla val och beslut. Författarna konstaterar att etiken är viktig i samband med responsible management eftersom den bidrar till att säkerställa att organisationer betar sig på ett socialt ansvarsfullt och hållbart sätt (Constantinescu & Kaptein, 2020).

Det finns även olika typer av etiska ramverk vilka kan vägleda organisationer och individer till att agera etiskt till exempel i beslutsfattande. En av dessa är deontologisk etik som bygger på att vissa handlingar i sig själva är rätt eller fel oavsett vilka konsekvenser de får. Den beskrivs ofta i motsats till konsekvensetik som är ett annat ramverk som å sin sida fokuserar på utfallet eller konsekvenserna av handlingar och beslut snarare än på regler och skyldigheter (Laasch et al., 2020).

En annan princip som kan ses som ett etiskt ramverk för organisationer och som nämns i Laasch et al., (2020) är den utilitaristiska principen om största möjliga lycka i samband med ansvarsfull förvaltning. Utilitarism är en konsekvensetisk etisk ram som innebär att den rätta handlingslinjen är den som maximerar den totala lyckan eller glädjen och minimerar den totala smärtan eller lidandet. Principen om den största lyckan är en viktig del av utilitarismen och innebär att handlingar är moraliskt riktiga om de främjar den största lyckan för det största antalet människor.

Ytterligare ett etiskt ramverk som nämns i Laasch et al., (2020) och fokuserar på beteende enligt värderingar är dygdetik, vilket är en typ av etisk ram som betonar individens karaktär och dygder snarare än på regler eller konsekvenser. Dygdetik menar att moraliskt beteende inte bara handlar om att följa regler eller maximera resultat, utan också om att odla goda karaktärsdrag som mod, medkänsla och ärlighet.

Författarna diskuterar även flera centrala begrepp med anknytning till etik, bland annat företagens sociala ansvar (CSR) och affärsetik. CSR, som Carroll och Laasch (2020) påstår vara det som responsible management växt fram ur, och format till det forskningsområde som det är idag (Laasch, 2018), innebär att organisationer tar ansvar för de sociala och miljömässiga konsekvenserna av sin verksamhet och arbetar för att skapa värde för intressenter. Affärsetik å andra sidan hänvisar till de principer och värderingar som vägleder etiskt beslutsfattande i affärssammanhang. Författarna hävdar att dessa principer och värderingar är viktiga i samband med responsible management eftersom de kan bidra till att säkerställa att organisationen beter sig på ett socialt ansvarsfullt och hållbart sätt (Carroll & Laasch, 2020). Genom att beakta de etiska konsekvenserna av sina beslut och handlingar kan organisationer skapa värde för sina intressenter och bidra till det samhälleliga gemensamma bästa.

2.1.3. Hållbarhet

Hållbarhet är den tredje grundpelaren i responsible management och innebär enligt Laasch et al., (2020) att tillgodose den nuvarande generationens behov utan att äventyra kommande generationers möjlighet att möta sina behov. Författarna lyfter ett flertal nyckelbegrepp som rör hållbarhet bland annat the Triple Bottom Line (TBL) och FNs 17 mål för en hållbar utveckling, även kallat the Sustainable Development Goals (SDG). Till dessa mål hör bland annat att utrota fattigdom och hunger, att nå jämställdhet samt att vidta klimatåtgärder. Enligt författarna kan en organisation jobba för att uppnå de hållbara utvecklingsmålen genom att anpassa sina strategier, sin verksamhet och sitt engagemang hos intressenterna till de hållbara utvecklingsmålen. Genom att göra detta kan organisationer bidra till att bygga en mer hållbar och rättvis värld, samtidigt som de skapar värde för sig själva och sina intressenter (Beckmann et al., 2020; Laasch et al., 2020).

TBL innebär att organisationer beaktar tre resultatdimensioner: ekonomiska, sociala och miljömässiga (Carroll, et al., 2020). Organisationens praxis måste vara gynnsam för människor, vinst, miljön och samhället i stort. Detta innebär i praktiken att en organisation inte enbart kan fokusera på ekonomiska vinster utan även beaktar de sociala och miljömässiga konsekvenserna av sin verksamhet. Genom att anta en

TBL-strategi kan organisationer skapa värde för intressenterna på ett mer holistiskt sätt och se till att deras verksamhet är hållbar på lång sikt (Alder & Laasch 2020). När det kommer till hållbarhet är det även betydande att organisationer konkret kan visa att de är hållbara. Enligt Beckmann et al., (2020) och Tulder och Mil (2020) kan detta göras med hjälp av ESG rapportering och ESG relaterade modeller där organisationer visar att de tar ett hållbarhetsansvar på environmental, social och governance nivå.

Sammanfattningsvis påstår Laasch et al., (2020) att en organisation måste tänka bortom den ekonomiska vinsten och ta hänsyn till verksamhetens sociala och miljömässiga effekter. Även här uppmärksammar författarna att hållbarhet har blivit ett viktigare ämne under de senaste åren eftersom företag står inför allt större miljömässiga och sociala utmaningar (Laasch et al., 2020). Å andra sidan lyfter Beckmann et al., (2020) fram att hållbarhet även inkluderar ett ekonomiskt tänk, speciellt kopplat till tiden. Beckmann (2016) förklarar hållbarhet i ekonomiska termer som att "leva av räntan istället för att konsumera kapitalet." Genom att agera på detta sätt tar organisationen ansvar för framtida effekter som inte kan förutspås.

2.2. Responsible management och kopplingen till CSR

Även om termen responsible management nämns redan under 1950 talet (se Abrams, 1951) ligger hållbarhetsfokuset i affärsvärlden under andra halvan av 1900-talet dock mer på CSR-rapportering. För att bättre förstå bakgrunden och kopplingen mellan CSR och responsible management presenteras till näst en överblick över denna management idé.

CSR står för Corporate social responsibility och kan förklaras som de åtgärder som ett företag vidtar för att förbättra samhällets och miljöns välbefinnande. Historien om CSR kan spåras tillbaka till 1950- och 60-talet då företag i större utsträckning började fundera över verksamhetens inverkan på miljön och det samhälle där de verkar. Under 1970- och 80-talet utvecklades CSR till att också inkludera ett fokus på företagets etiska affärsmetoder och företagsansvar. Idag ingår CSR ofta i företagets övergripande affärsstrategi och är en integrerad del av verksamheten

genom olika initiativ. Dessa kan innefatta aktiviteter som välgörenhet, donationer, miljöskyddsarbete samt främjande av inkludering och mångfald på arbetsplatsen (Latapí Agudelo, Jóhannsdóttir & Davídsdóttir, 2019; Carroll, 2008).

I de flesta länder är CSR rapportering inte lagstadgat men starkt uppmuntrat av intressenter. Detta är även fallet i Finland där CSR rapportering inte är lagstadgat även om flera initiativ som främjar CSR flitigt används (Juholin, 2004). Det finns många fördelar för företag att inkludera och rapportera om CSR aktiviteter eftersom dessa ofta hör ihop med organisationens rykte och förtroende hos intressenter. Latapí Agudelo et al., (2019) skriver att företag genom att engagera sig i miljöfrågor, sociala frågor och företagsetik ökar varumärkes lojaliteten, personalmoralen och investeringsmöjligheterna för bolaget. Företag kan emellertid offentligt rapportera om sitt CSR-arbete genom hållbarhetsrapporter och annan kommunikation. Vissa investerare och andra intressenter förväntar sig i allt högre grad att företag engagerar sig i CSR och att de är transparenta om sin samhällliga och miljömässiga påverkan. Detta kan i sin tur leda till att företag pressas till att intressera sig för CSR aktiviteter även om det inte är lagstadgat (Juholin, 2004; Kotonen, 2009). Även om miljön och samhället i stort gynnas av att företag tar ett större ansvar för denna typ av frågor finns det en hel del kritik mot att denna typ av verksamhet endast finns till på grund av plikt och för att öka ett företags värde och chans att lyckas. Kritiker hävdar att företag endast praktiserar CSR aktiviteter för att visa en bild av ett ansvarstagande företag i PR-syfte vilket gör CSR till en typ av grönmålning där företag undanhåller sådana handlingar som kan ses som omoraliska och endast rapporterar om det goda de gör. Detta leder å sin sida till att CSR har en begränsad effekt eftersom företagens ansträngningar gentemot sociala och miljömässiga frågor inte är genuina (Bevan et al., 2011; Latapí Agudelo et al., 2019).

KsieżaK (2016) hävdar att idéburen verksamhet och allmännyttiga organisationer är bättre rustade och har ett större intresse för att ta itu med de komplexa ansvarsfrågor som samhället står inför. Å andra sidan förklarar Amin-Chaudhry (2016) att CSR också kan ses som en lyx och att endast organisationer som är lönsamma och finansiellt stabila har råd att agera ansvarsfullt.

Även om CSR och responsible management har många likheter finns det dock en handfull betydande skillnader. För det första ses CSR ofta som en separat funktion eller avdelning inom ett företag medan responsible management innebär att sociala, miljömässiga och etisk hänsyn integreras i alla aspekter av företagets verksamhet och beslutfattande. Responsible management å sin sida är bredare än CSR och involverar också styrning, strategi och engagemang mot social och miljömässig hållbarhet. Detta märks till exempel genom att CSR är fokuserat på specifika initiativ, projekt eller välgörenhetsområde medan responsible management å andra sidan omfattar hela organisationen och integreras på alla aspekter. En annan betydande skillnad som lyfts fram i Willness, et al., (2020) är att responsible management skapar ett gemensamt värde för alla intressenter medan CSR fokuserar på att mildra negativa effekter.

Carroll och Laasch (2020) förklarar att en av orsakerna till att fältet responsible management har kommit till är att så gott som alla organisationer har accepterat de krav som CSR ställer på en organisation och skiftat mot en mer hållbar riktning. Responsible management har därför utvecklats som ett bevis på att organisationer kan göra mer. En aspekt som inte kommer fram lika starkt i CSR som i responsible management är etiken och Carroll och Laasch (2020) hävdar att etikdelen lätt försvinner hos organisationer när allt annat till exempel gällande CSR ska tas i beaktande. Responsible management uttrycker en vilja att göra mer än bara det absoluta minimum och Mintzberg och Laasch (2020) skriver att de som "managerar" ansvarsfullt anser att endast lagens ribba är för låg, organisationen måste göra mer, och att det finns en vilja att göra mer inom organisationen.

2.3. Responsible management och det kollektiva minnet

En annan viktig aspekt inom responsible management som sammanför de tre grundpelarna ansvar, etik och hållbarhet är att tiden är en betydande aspekt inom responsible management. För att kunna vara etisk, hållbar och ansvarsfull måste en organisation kunna hantera det förflutna, nutiden och framtiden (Laasch et al., 2020). Att kunna anpassa sin verksamhet efter det behov som finns gentemot intressenterna och samhället just nu, samtidigt som man strategiskt planerar inför framtiden är en av

de organisatoriska utmaningarna som organisationen bör styras efter. Freeman och Laasch (2020) belyser dock att detta är en svår prövning för organisationer som vill managerar ansvarsfullt eftersom man inte med säkerhet kan veta hur framtiden ser ut.

Mena och Rintamäki (2020) förklarar vikten av kollektivt minne för att främja responsible management vilket innebär att en organisation tar ansvar över, erkänner och reflekterar över tidigare händelser och därmed utvärderar sina tidigare processer och vill lära sig av misstag som gjorts till exempel när det kommer till beslutsfattande. Det kollektiva minnet formar organisationens nuvarande identitet och rykte bland intressenter. Det finns dock begränsningar i det kollektiva minnet som kan leda till negativa effekter (Mena & Rintamäki, 2020). Minnena kan bli en form av nostalgi som romantiserar det förflutna och därmed hindrar framsteg mot en hållbar och etisk framtid. Författarna menar ändå att så länge organisationen har ett sunt förhållande till sitt kollektiva minne och kan använda det för att få en djupare förståelse av både sitt förflutna och nutid kan använda denna kunskap för att styra sina handlingar mot en hållbar och etisk framtid (Mena & Rintamäki, 2020).

Denna typ av praxis, reflektivitet och lärande, lyfts även av Price et al., (2020) som en av de mest betydande inom responsible management för att utveckla effektiva, hållbara och ansvarsfulla förvaltningsmetoder. Genom att reflektera och lära av tidigare erfarenheter kan organisationen främja sina värderingar och en kultur av ständig förbättring och innovation samt reagera på föränderliga sociala och miljömässiga sammanhang.

2.4. Responsible management och sociala innovationer

Även sociala innovationer (eng. social innovations) vilket innebär processer för att ta itu med sociala utmaningar genom att skapa och implementera idéer, produkter, tjänster och modeller som ökar det sociala värdet och genererar positiva resultat för samhället och miljön är viktiga verktyg för responsible management, eftersom dessa enligt Seelos och Mair (2020) kan hjälpa organisationer att hantera komplexa, sociala och miljömässiga utmaningar samtidigt som det skapar värde. Sociala innovationer

kommer till på fyra olika sätt. För det första genom samskapande och samdesign vilket innebär att organisationen involverar sina intressenter i innovationsprocessen. För det andra genom tvärsektionella samarbeten. Detta betyder att intressenter från olika sektioner jobbar tillsammans för olika innovationsinitiativ och därmed utnyttjar olika resurser och expertisområden för att främja delat lärande och kunskapsutbyte. Det tredje sättet som sociala innovationer kommer till är genom systemtänkande och systemförändringar. Seelos och Mair (2020) argumenterar för att systemförändringar kan hjälpa organisationer att möta komplexa sociala utmaningar och därmed ta ett holistiskt och integrerat förhållningssätt till social innovation. Det fjärde sättet är socialt entreprenörskap vilket innebär att skapa nya affärsmodeller som främjar socialt och miljömässigt värde. Detta kan leda till ökad integration av sociala och miljömässiga affärsmodeller med hänsyn till kärnverksamheten.

Sociala innovationer är ett verktyg som främjar responsible management i organisationer men som kräver ett medvetet och strategiskt tillvägagångssätt som grundas i engagemang för social och miljömässig hållbarhet (Seelos & Mair, 2020). Genom att främja innovation och kreativa lösningar som en ansvarsfull förvaltningspraxis kan organisationer utveckla nya och mer effektiva lösningar för sociala och miljömässiga utmaningar som samhället står inför (Price et al., 2020).

2.5. Responsible management och individen

Ett annat kännetecken för responsible management är att verktyget fokuserar på ansvarsfullt ledande på individnivå istället för organisationsnivå. Det finns en stark individuell betoning och att ansvaret börjar hos managern/ledaren (Carroll et al., 2020; Willness, Jones, Strah & Rupp, 2020). Detta skriver även Nonet et al., (2016) och utvecklar tanken genom att argumentera för att responsible management börjar på individnivå för att sedan kunna appliceras och praktiseras på gruppnivå.

Carroll et al., (2020) lyfter fram att ansvar betyder att vara en anständig medborgare utöver att endast vara chef. Denna tanke stöds och utvecklas av Willness et al., (2020) som menar att managerns individuella engagemang mot ansvarsfullt ledarskap, etik, social och miljömässig hållbarhet kan gynna både organisationen och

samhället. Några exempel som lyfts fram i Laasch, et al., (2020) är managerns ansvar att leda en grupp ansvarsfullt, managers maktposition i förändringsarbete och hens roll i organisationskulturen och organisationens hierarkier. Dessutom har managern också ett ansvar mot hela samhället på grund av sin maktposition och möjlighet att influera. Även Constantinescu och Kaptein (2020) lyfter fram att individens ansvar för etiken inom en organisation inte får glömmas bort. Individens roll för att upprätthålla etiskt beteende är av stor betydelse inom organisationer. Enligt Constantinescu och Kaptein (2020) gäller detta förutom cheferna också de individuella anställda som har ett ansvar att verka etiskt i den vardagliga verksamheten. Dock poängterar författarna att det största ansvaret att verka etiskt ändå ligger hos managern på grund av deras påverkningsmöjlighet inom organisationen och i samhället.

För att sammanfatta skriver författarna sakligt att ansvaret börjar hos managern/ledaren. Dock poängterar ändå Laasch, et al., (2020) att samhället också influerar managers och att de därför även har olika synsätt på termen ansvar och vad det innebär (Alder & Laasch 2020). Även Willness, et al., (2020) skriver att individens attityd, beteende och beslutsfattande kan ha en betydande inverkan på, om och hur responsible management utförs i en organisation. Författarna tar även upp att individens moral, identitet, och ansvarskänsla påverkar hens engagemang gentemot ett ansvarsfullt "managerade" (Laasch, et al., 2020; Willness, et al., 2020). På samma sätt lyfter Beckmann et al., (2020) fram att managern som individ spelar en stor roll för implementering av responsible management i en organisation och för att kunna stödja och driva hållbarhet, etik och ansvar i en organisation.

En annan orsak till den starka individuella betoningen, som inte är fokuset i min studie men som är relevant att komma ihåg och som kommer att påverka framtiden, är att fokuset på responsible management under sin relativt korta tid på forskningsfältet har legat så mycket på utbildningen av framtidens ledare (Laasch, et al., 2020).

2.6. Organisatoriska praktiker

Praktikteori och praktikbaserade studier är en inriktning i den organisatoriska teorin som framhåller görandet, ordnandet och aktivitet för att förstå organisatoriska och sociala fenomen (Nicolini & Monteiro, 2017). Genom att förhålla sig till det sociala och organisatoriska livet som en produkt av utförda aktiviteter, kan praktikteori ge en djupare insikt i hur organisationer fungerar i verkligheten (Nicolini & Monteiro, 2017). Det som har betydelse inom denna teoretiska ram är att organisationer och organisering skapas genom görande och aktiviteter inom en organisation. En av praktikteoriernas stora utmaningar är detta teoretiska ramverk skiljer sig mycket från tidigare organisatorisk forskning.

Nicolini (2012) tar upp att det finns olika grader av hur forskare ser på praktikteorier. Vissa mer radikala synen på praktikteori är att det egentligen inte finns organisationer utan att allt består av praktiker och aktiviteter. Denna syn på praktik är anti-organisationsteori. Det finns även en annan, mildare syn på praktik som teori som innebär att forskaren är mer intresserad av aktiviteterna som är en del av praktiken i organisationen.

Vad som skiljer praktikteorier från mer klassisk organisationsforskning är ett skifte från individen och dennes tankar och känslor, till människans aktivitet (Nicolini, 2012). Forskare menar att även om man vill fokusera på organisationen i stort tenderar forskningen att handla om individen, hans känslor och tyckande. Detta kan man till exempel se i ledarskapsforskning där ledarens egenskaper och medarbetarnas tolkning av ledaren är det som fokuset ligger på. Även i teorier om struktur, scheman och styrande ligger individen i fokus.

Praktikteoretiker menar dock att vara människa inte endast handlar om tänkande utan också agerande och att agerande inte alltid går att koppla ihop med tänkande. Som ett exempel tar Reckwitz (2002) upp rutiner, att när en rutin görs tänker man inte alltid. Fokuset ligger på att struktur blir till strukturering. I praktikteorin blir alltså agerandet centralt. Något som lyfts upp av Seidl och Whittington (2020) är att de organiserade agerandet sker i tid och rum och att praktiker är sammankopplade med

andra praktiker. Nicolini (2012) menar också att organisatoriska fenomen sker via just praktiker. Som exempel kan nämnas HR-arbete och strategier och ledning som kan ses som olika praktiker som sker på olika platser i tid och rum, i vissa kontexter. En annan aspekt som är centralt när det kommer till praktiker i organisationer är att praktiken omorganiseras och utvecklas över tid. Seidl och Whittington (2020) skriver i sin artikel om Covid -19 krisen och hur organisationer var tvungna att väldigt abrupt förändra sina aktiviteter och rutiner men hur dessa också under tidens gång blev det nya vardagliga.

Det som som praktikteorierna ifrågasätter inom organisation och ledning är organisationer faktiskt bara är strukturella entiteter och om idén om en organisation endast finns i individens tanke. Dessutom utmanar praktikteorierna beslutsfattande och om detta endast är något som förstås genom att beakta individens attribut (Nicolini, 2012).

Det finns alltså mer eller mindre radikala sätt att se och förstå praktikteori och i denna avhandling kommer jag ta avstamp i den mindre radikala också kallad "weak practice program" (se Nicolini, 2012) som innebär att det det finns organisationer men att praktikerna finns inne i organisationen och påverkas av människors agerandet.

Det finns även utmaningar med praktikteorier. Några av de som tas upp är dess kompatibilitet med övrig teori och att det finns vissa teoretiska svårigheter. Dessa kan även ses i samlandet av empiri. Hur samlar man empiri och studerar till exempel praktiskt kunnande och rutiner och hur ska man kunna fånga en process, något som är i ständig rörelse? (Seidl & Whittington, 2020).

2.7. Sammanfattning av teorikapitlet

För att sammanfatta teorikapitlet kan man konstatera att responsible management bör utövas överallt i organisationen med en start hos cheferna (Laasch, et al., 2020; Carroll et al., 2020). Individen och dess aktörskap har här en betydelse för implementeringen av responsible management i en organisation (Beckmann et al.,

2020). Det ansvar som individen har som chef, sträcker sig från att vara ett gott exempel på arbetsplatsen till att vara en anständig och ansvarstagande medborgare även privat (Carroll et al., 2020; Willness, et al., 2020). Praktisk teori utmanar traditionell organisationsforskning genom att flytta fokus från individens tankar och känslor till deras aktiviteter. Praktiska teoretiker hävdar att människor inte bara tänker utan också handlar, och att handlingar inte alltid är kopplade till tänkande. Praktisk teori utmanar också idén om att organisatoriskt beslutsfattande enbart bygger på individuella egenskaper.

Responsible management bygger på tre grundpelare, ansvar etik och hållbarhet och avser de etiska och moraliska ansvaret som individer och organisationer har gentemot intressenter och samhället som helhet (Marques och Gomes, 2020). Det innebär ansvar att beakta besluten och deras inverkan på anställda, leverantörer, kunder, miljö och samhälle. Detta kräver ett skifte från ett snävt fokus på aktieägare till en bredare förståelse av en organisations ansvar gentemot samhället som helhet. Organisationen som helhet bör ta ansvar för att jobba mot gemensamma sociala och miljömässiga mål (Laasch, et al., 2020). Detta gör det berikande att studera en organisation ur ett praktikperspektiv eftersom denna teori betonar handling, organisering och aktivitet för att förstå organisatoriska och sociala fenomen.

Responsible management framhåller även det praktiska genomförandet av etiska och hållbara principer inom organisationen, inklusive upprättandet av riktlinjer och processer för att genomföra dessa principer, mätning och rapportering av framsteg samt engagemang av intressenter i beslutsfattandet (Constantinescu & Kaptein, 2020). Fokuset bör ligga på kollektiva åtgärder och systemförändringar med hjälp av noggranna strategier och målsättningar (Laasch, et al., 2020). Sociala innovationer som innebär att skapa och genomföra idéer, produkter, tjänster och modeller som ökar det sociala värdet och genererar positiva resultat för samhället och miljön, är också ett betydande verktyg för att uppnå dessa mål (Seelos & Mair, 2020).

Det kollektiva minnet är även en viktig aspekt inom responsible management för att reflektera över tidigare händelser, utvärdera tidigare processer och lära sig av tidigare misstag. Här betonas även behovet av att organisationer hanterar det förflutna, nuet och framtiden på ett etiskt, hållbart och ansvarsfullt sätt (Mena & Rintamäki, 2020).

Kopplingen mellan CSR och responsible management är väsentlig att förstå för att få en bild av hur forskningsfältet har växt fram (Bevan et al., 2011; Latapí Agudelo et al., 2019). CSR ses ofta som en separat funktion eller avdelning inom ett företag, medan responsible management innebär att sociala, miljömässiga och etiska överväganden integreras i alla aspekter av ett företags verksamhet (Latapí Agudelo et al., 2019). Det är ändå betydande att erkänna att responsible management är ett relativt nytt område inom organisationsforskningen och har fått kritik för att vara ofullständig (Laasch, et al., 2020; Carroll et al., 2020).

3. Metod

I detta kapitel redogör jag för hur studien är uppbyggd och utförd. Inledningsvis konstaterar jag att forskare kan samla både kvalitativ och kvantitativ data samt redogöra för både för- och nackdelar med dessa. Till näst presenterar jag den metod jag valt att använda samt redogör för mitt val av metod genom att förklara vad den innebär samt lyfta fram metodens styrkor och svagheter. Efter detta berättar jag om valet av fall samt urvalet av informanter. Vidare redogör jag för hur det empiriska materialet behandlats och processats. Till sist går jag även in på studiens trovärdighet och diskuterar även etiska aspekter som har beaktats när studien genomförts.

I en undersökning kan en forskare använda sig av två olika typer av metod för att samla in data och bygga sin studie. Dessa inriktningar är *kvalitativ* och *kvantitativ*. En undersökning av kvantitativ karaktär innebär att forskaren fokuserar på att samla in och analysera sådan data som går att mäta, främst i form av siffror och statistik (Eliasson, 2010; Bryman & Bell, 2013). Målet med en kvalitativ inriktad forskning är å andra sidan att försöka skapa en förståelse för något och därmed förklara eller tolka ett visst fenomen (Ahrne & Svensson, 2015; Bryman & Bell, 2013). Enligt Ahrne och Svensson (2015) måste det konstateras att den mjuka datan existerar i samhället och att den går att samla och analysera men inte att mäta, alltså blir insamlingen av mjukdata en typ av kvalitativ empiriinsamling. Valet av metod bör enligt Alvehus (2013) även utgå från studiens frågeställning och syfte. Eftersom målet med min studie är att undersöka ett fenomen, hur responsible management används i praktiken samt vilka effekter detta management redskap har i ett specifikt kulturellt och socialt sammanhang, har jag valt att använda mig av ett kvalitativt forskningsperspektiv. Kvalitativa studier kännetecknas enligt Tellis (1997) och Brown (2008) även av ett holistiskt perspektiv som innebär att helheten beaktas. Det holistiska perspektivet är av stor vikt i denna studie eftersom responsible management är ett komplext ämne som berör alla delar av en organisation och kan undersökas på både mikro- och makronivå (Carroll et al., 2020). För att skapa en förståelse för hur responsible management används och praktiseras i organisationen Folkhälsan har jag valt att studera hela organisationen genom ledningens upplevelser av organisationen. Jag har

valt att inte jämföra intressenternas upplevelser av responsible management inom Folkhälsan, istället består empirin endast av ledningsgruppens upplevelser. Detta eftersom litteraturen säger att responsible management börjar hos cheferna och i deras "managerade" (Laasch et al., 2020; Carroll et al, 2020).

Det finns dock en viss kritik mot kvalitativa metoder av vilken den största är att det är så gott som omöjligt att nå alla delar av samhället och därmed få en övergripande bild av ett fenomen när man använder sig av kvalitativa metoder. Detta innebär att forskning som utförs kvalitativt oftast är centrerad till ett visst område, en viss typ av informanter eller organisationer (Ahrne & Svensson, 2015). Även om jag är medveten om denna kritik är det inget som jag ser som ett hinder för att genomföra studien med hjälp av kvalitativa metoder. Tvärtom har jag genomgående i min empiriinsamling fokuserat på endast en organisation, och mer specifikt ledningen i denna organisation och deras aktiviteter.

Att endast undersöka en organisation i min avhandling har även påverkat en annan aspekt i valet av metod. Eftersom jag valt att skriva min pro gradu-avhandling om en specifik organisation är metoden *fallstudie* den mest ändamålsenliga metoden för min studie. Blomkvist, Hallin och Lindell (2018) skriver dock att en fallstudie kan ha både kvalitativ och kvantitativ karaktär eftersom så många olika typer av data kan samlas in för analys.

3.1. Fallstudie

En fallstudie kännetecknas av att forskaren väljer ett eller flera enskilda exempel som studeras i det verkliga livet. I en fallstudie måste tillräckligt med material samlas in och detta material kan vara både av kvalitativ och kvantitativ karaktär. Målet är att samla in tillräckligt med material för att kunna förklara och beskriva det fenomen som avhandlingen ska handla om (Blomkvist, et al., 2018). Om en forskare vill ha en djupare förståelse av ett verkligt fenomen, är en fallstudie enligt Brown (2008) den föredragna metoden. Detta bekräftas av Johansson (2013) och poängterar att fallstudier är särskilt väl anpassade för att förklara vad som händer och varför något händer i en specifik miljö. Detta gör det möjligt för forskare att besvara "hur"-frågor relaterade till ett visst fenomen (Jensen & Sandström, 2016). Eftersom min studie

syftar till att undersöka hur responsible management används som redskap i Folkhälsan och hur responsible management kommer till i praktiken, är fallstudie-metoden därför lämplig.

Gemensamt för definitionerna av vad en fallstudier är fokuset på produktionen av holistisk kunskap som bygger på analys av flera empiriska källor inom sammanhanget (Tellis, 1997). Enligt Johansson (2013) klassificeras en fallstudie av ett komplext fenomen. Fallet som studeras kan vara ett bestämt fall, en organisation, en grupp med individer eller en roll. Fallstudien som metod är kopplad till den förklarande etnografiska fältstudierna och kan trots sina kvalitativa drag också innebära analys av kvantitativ data (Eriksson & Kovalainen, 2008). Enligt författarna är en av orsakerna till metodens popularitet att den ger möjlighet att presentera komplexa organisatoriska frågor till ett tillgängligt, personligt och levande format (Eriksson & Kovalainen, 2008). Som ett tillägg nämner Jensen & Sandström (2016) vidareutveckling och testandet av tidigare teorier som metodens styrkor, vilket stämmer bra överens med studiens syfte, att skapa en förståelse för hur responsible management görs och används i organisationen Folkhälsan.

Något som kan hända när en forskare utför en fallstudie är att fallet visar sig innehålla något annat än det som än det som till en början var tänkt att studeras. Detta kan leda till att frågeställningen måste ändras vilket kan ha en positiv utkomst och leda till att studien blir mer relevant och tilltalar en större målgrupp än vad som först var tänkt (Jensen & Sandström, 2016; Yin, 2014). Fallstudien är även ett ändamålsenligt val i denna studie eftersom forskningsmetoden enligt Blomkvist et al., (2018) är passande när man vill upptäcka nya dimensioner och syftet är att vidareutveckla teorier genom utforskande och beskrivande. Dessutom hjälper fallstudier forskare att ifrågasätta etablerade idéer och hur vissa saker görs. (Blomkvist, et al., 2018).

Johansson (2013) förklarar även att motivet bakom valet av fall är avgörande för fallstudiens trovärdighet. En fallstudie kräver därför systematisk redogörelse för val av fall, empiri insamlingsmetod och val av analysmetod. På grund av detta finns det också kritik mot fallstudien som metod. Kritiken består främst av att fallstudier som forskningsmetod påverkas av forskarens egna perspektiv och värderingar. Dessutom

kan fallstudien som metod ses som primitiv och i vissa fall som ovetenskaplig. (Jensen & Sandström, 2016; Yin, 2014). För att undvika detta utfall redogör jag tydligt för varje steg i avhandlingen och motiverar samt reflekterar kring de val jag gör samt påminner läsaren om att resultatet kan vara enligt endast med min studie även om det kan finnas liknande organisatoriska fall med helt annat utfall. Ett sätt att göra detta är enligt Blomkvist, et al., (2018) att så detaljerat som möjligt förklara fallet så att läsaren kan bedöma om resonemanget kring fallet håller.

En fallstudie ger forskaren möjlighet att välja mellan vilken typ av empiri som samlas in, valen ska basera sig på vilken frågeställning som forskaren ställt och hur mycket tid som finns till förfogande (Blomkvist, et al., 2018). Eftersom en pro gradu-avhandling ändå är relativt begränsad har jag valt att hålla mig till två olika typer av empiriinsamling nämligen semistrukturerade intervjuer och analys av skriftliga dokument bestående av powerpoints, rapporter, verksamhetsberättelser, verksamhetsplaner och organisationens hemsida som innehåller mycket information om organisationens historia och struktur. Dessutom har jag till mitt förfogande haft den jubileumsutgåva av Folkhälsans historia som publicerades i samband med Folkhälsans 100-års jubileum 2021 skriven av Julia Dalberg. De dokument jag använt mig, samt boken av Julia Dahlberg har främst stått som grund för att skapa en förståelse om Folkhälsans historia och bakgrund, organisationsstruktur samt för att dubbelkolla den fakta som informanterna har gett eller som presenterats till mig via mejlkorrespondens under studiens gång.

3. 2. Samfundet Folkhälsan som organisation

Till näst kommer jag att närmare presentera Folkhälsan, den organisation som jag valt att undersöka. All information gällande Folkhälsans historia och verksamhet idag är baserat på Julia Dahlbergs 100-års jubileumsbok om Folkhälsan som publicerades 2021. Boken har titeln *Mitt i samhället, nära människan. Samfundet Folkhälsan i svenska Finland 1921-2021* (Dahlberg, 2021). Om informationen kommer från en annan källa är detta tydligt utmärkt i texten. De nyckeltal som beskriver Folkhälsans verksamhet, budget och förmögenhet är hämtade från Folkhälsans verksamhetsberättelse och bokslut vilka hittas via deras webbplats

(Folkhälsan 2021; Folkhälsan, 2023). Bilderna som beskriver organisationen och dess historia är hämtade från en presentation om Folkhälsans verksamhet 2022 som delades till mig av Anna Litonius i Folkhälsans ledningsgrupp inför starten av min studie.

"Folkhälsan är en allmännyttig social- och hälsovårds organisation grundad år 1921 med 1 350 anställda och 19 000 frivilligmedlemmar på olika håll i landet. Verksamheten omfattar forskning, hälsofrämjande medborgarverksamhet och serviceproduktion. Folkhälsan verkar för ett samhälle där hälsa och livskvalitet sätts i centrum. Det hälsofrämjande tankesättet ska omfatta alla samhällssektorer."

Presentation om Folkhälsan, 2022

Samfundet Folkhälsan är en organisation i Finland som arbetar för att främja hälsa och välbefinnande i samhället. Organisationen grundades 1921 av en sammanslutning av läkare, präster och andra samhällsaktörer. Dessa personer var oroad över de utmaningar som den svenska minoriteten i Finland stod inför, och ville arbeta för att förbättra hälsan och välbefinnandet för denna minoritet. Folkhälsans grundare var alla starkt engagerade i arbetet för att främja hälsa och välbefinnande, och de såg Folkhälsan som ett sätt att samla resurser och kunskap för att kunna göra en verklig skillnad för människor i Finland. Under de första åren fokuserade Samfundet Folkhälsan på att bekämpa tuberkulos genom att främja god hygien och hälsosamma levnadsvanor. Organisationen arbetade också för att öka medvetenheten om sjukdomen och dess spridning. Efter andra världskriget började organisationen att syssla med en bredare hälsosyn och fokuserade på att främja hälsa och välbefinnande i samhället som helhet.

Under 1960-talet expanderade Samfundet Folkhälsan sin verksamhet och började erbjuda hälso- och socialtjänster i samarbete med kommunerna. Organisationen etablerade också ett nätverk av daghem och äldreboenden. På 1970-talet lanserade Samfundet Folkhälsan en kampanj för att minska rökning i Finland, vilket bidrog till att minska antalet rökare i landet. Under 1980-talet fokuserade organisationen på att främja jämställdhet och jämlikhet inom hälso- och sjukvården. Samfundet Folkhälsan började också erbjuda rehabiliteringstjänster för personer med funktionsnedsättningar och etablerade en egen forskningsenhet för att bedriva

forskning inom folkhälsa. Under 1990-talet blev Samfundet Folkhälsan en av de största aktörerna inom social- och hälsovården i Finland. Organisationen började också att samarbeta med andra organisationer i Europa och deltog i flera internationella projekt för att främja folkhälsa och välbefinnande.

År 2002 omvandlades Folkhälsans daghem och äldreboenden till aktiebolag. Syftet med omvandlingen var att öka effektiviteten och ekonomin inom dessa verksamheter, samtidigt som man ville säkerställa att de fortsatte att erbjuda högkvalitativa tjänster till de äldre och barnfamiljer som behöver dem. Genom att omvandla daghem och äldreboenden till aktiebolag kunde Folkhälsan anpassa sig till marknadens krav och samtidigt ha en starkare position i konkurrensen med andra aktörer inom branschen. Detta gjorde det också möjligt för Folkhälsan att investera mer i modernisering och utveckling av verksamheterna.

1920

- Lokala Folkhälsanföreningar grundas
- Folkhälsans hälsosystrar
- Kamp mot tuberkulos
- Skolhälsovård
- Forskning

1930

- Sommarkoloniverksamhet

1950

- Barnträdgårdar, lekskolor, de första i Åbo, Pargas, Esbo, Kaskö och Ekenäs
- Kampanjer mot rökning och för bättre tandvård
- De fyra landskapsföreningarna grundas
- Äktenskapsrådgivning

1960

- Trafikundervisning för barn
- Föräldrakurser
- Sexualundervisning i skolorna
- Den första tonårspolikliniken i Helsingfors

1970

- Förebyggande av olycksfall i hemmen
- Drogupplysning

1980

- Friskvårdsprogrammet introduceras
- Friskvårdscentraler i olika delar av Svenskfinland
- Servicehus för personer med funktionsvariationer
- AIDS-rådgivning
- Hälsa och Miljö-kampanj

1990

- Fler daghem och eftis
- Yrkesläroanstalten Focum bildas
- Folkhälsans äldreomsorg inleds

2000

- Folkhälsans förbund bildas
- Focum ingår i Yrkeshögskolan Practicum
- Serviceproduktionen organiseras i allmännyttiga aktiebolag
- Folkhälsan tar över ansvaret för utbildningarna på Norrvalla i Vörå och Solvalla i Esbo
- Forskningscentret flyttar till Biomedicum
- Folkhälsans första daghem på språköar startar i Hyvinge och Kervo (senare i Lahtis 2019 och Kouvola 2020)

2010

- Folkhälsan Utbildning Ab bildas, Norrvalla och Solvalla
- Den resursbaserade hälsofrämjande verksamheten växer inom familjer och relationer och livsstilsfrågor
- Folkhälsanhusen utvecklas till öppna mötesplatser
- Serviceproduktionen på fastlandet samlas i ett bolag, Folkhälsan Valfärd
- Äldreboende också i Åbo
- Folkhälsans historiska arkiv doneras till Svenska litteratursällskapet
- Satsningarna på olika digitala verktyg och hjälpmedel ökar
- Forskningscentrets samarbete med internationella forskargrupper intensifieras

2020

- Folkhälsan firade 100-årsjubileum
- Folkhälsan Fastigheter Ab grundas



Bild 1. Folkhälsans historia.

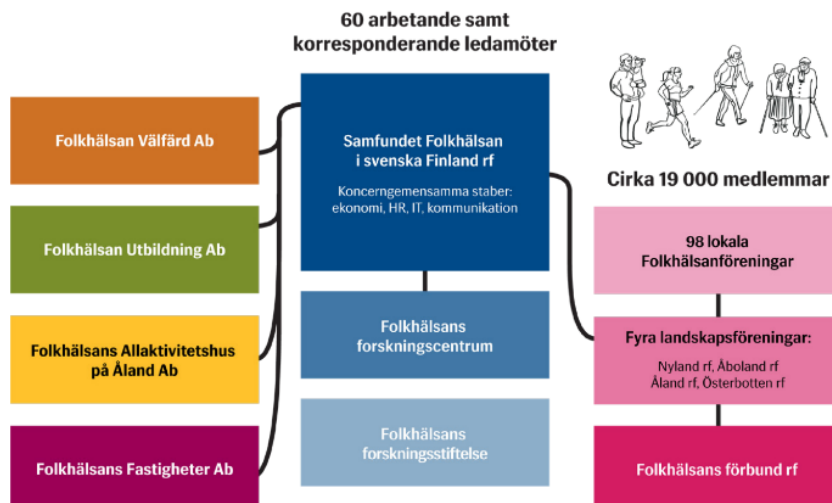
Källa: Presentation om Folkhälsan, 2020.

Idag är Samfundet Folkhälsan en av de ledande organisationerna inom social- och hälsovården i Finland. Organisationen har cirka 1350 anställda och 19 000 frivilligmedlemmar på olika håll i landet. En av de främsta utmärkande faktorerna för Samfundet Folkhälsan är dess betoning på att främja hälsa och välbefinnande i

samhället som helhet. Organisationen arbetar för att skapa en miljö där människor kan leva hälsosamma liv och har också en stark betoning på att främja jämlikhet och jämställdhet inom hälso- och sjukvården.

Folkhälsan som organisation styrs av Samfundet Folkhälsan i svenska Finland rf som består av följande koncerngemensamma staber: ekonomi, IT, HR och kommunikation. Samfundet Folkhälsan ansvarar över organisationens förmögenhetsförvaltning, bedriver forskning via Folkhälsans forskningscentrum samt äger Folkhälsans icke-vinstdrivande verksamhets bolag som producerar social och hälsovårdstjänster, utbildning och ansvarar över Folkhälsans fastigheter. Dessa bolag är Folkhälsan Välfärd AB, Folkhälsan Utbildning AB, Folkhälsan Allaktivitetshus på Åland AB och Folkhälsan Fastigheter AB. Samfundet Folkhälsan stödjer även Folkhälsans förbund som är centralorganisationen för de 98 lokalföreningarna runt om i Svenskfinland, samt koordinerar frivilligarbetet inom organisationen. Folkhälsan som organisation hade år 2020 en omsättning på cirka 66.1 miljoner euro samt en förmögenhet på cirka 800 miljoner i Samfundets portföljer. År 2020 sattes även cirka 9 miljoner euro på forskning (Folkhälsan, 2020). Samfundets medlemmar är dels arbetande, understödjande, korresponderande ledamöter och hedersledamöter, dels Samfundets inregistrerade landskapsföreningar. Medlemmarna, Samfundets högsta beslutande organ, samlas årligen till två ordinarie möten, vår- och höstmöte. Samfundets styrelse har ansvaret för att leda Samfundet Folkhälsan och har som sitt stöd en förvaltningsnämnd. Folkhälsans operativa ledning består av 10 personer som på daglig basis arbetar och leder organisationens verksamhet och det är utgående från 7 av dessa personers upplevelser som denna pro gradu-avhandling undersöker responsible management i organisationen.

Folkhälsans organisation



Folkhälsans icke-vinstdrivande verksamhetsbolag producerar social- och hälsovårdstjänster samt utbildning och handlar fastigheter.

Samfundet Folkhälsan handlar organisationens förmögenhetsförvaltning, bedriver forskning, äger verksamhetsbolag och understöder Folkhälsans förbund.

Folkhälsans förbund sköter professionellt hälsofrämjande, koordinerar frivilligarbete och är centralorganisation för lokalföreningarna.

Bild 2. Folkhälsans organisationsstruktur.
Källa: Presentation om Folkhälsan, 2020.

3.2.1. Val av fall

En fallstudie fokuserar på ett eller ett fåtal specifika fall eller organisationer som väljs baserat på forskningsfrågorna (Jensen & Sandström, 2016). Eftersom jag har valt att studera endast en organisation, kommer jag nu att beskriva hur valet av det aktuella fallet gjordes genom tre olika punkter.

För det första valdes Folkhälsan på grund av dess organisationsstruktur med både allmännyttig och idéburen karaktär (Drucker, 2012; Lewis, 2003) samt dess långvariga position inom den tredje sektorn i Finland (Dahlberg, 2021). Organisationen har en kombination av verksamhet på en vinstdrivande marknad genom bolagen Folkhälsan Vårld AB, Folkhälsan Utbildning AB, Folkhälsan Allaktivitetshus på Åland AB, Folkhälsan Fastigheter AB. Bolagen är den del av Folkhälsan som har de mest typiska idéburna karaktärerna (Lewis, 2003) eftersom de bland annat inte följer aktiebolagens första princip som är att betala ut dividender till sina ägare utan istället drivs av idén att ge service och utbildning på svenska i Finland. Samtidigt är Samfundet en registrerad förening som följer den finska föreningslagen vilket ger organisationen unika möjligheter och svårigheter. Organisationen består också av 98 lokalföreningar runt om i Finland som alla ligger

under Folkhälsans förbund och har många frivilliga. Denna del av Folkhälsan har en mer klassisk allmännyttig karaktär (Ducker 2012). Sammantaget är sammansättningen av vinstdrivande och icke-vinstdrivande verksamhet i kombination med det stora antalet frivilliga och en stark intressebevakning av det svenska språket i Finland, något som gör organisationen intressant att studera.

Den andra faktorn som bidrog till valet av Folkhälsan var intresset för responsible management. Speciellt hur det används inom organisationen genom dess ledningsgrupp samt vilka effekter användningen av responsible management har haft på organisationens ansvar gentemot sina intressenter och integrerandet av sociala, miljömässiga och etiska mål i organisationens verksamhet. "Managerandet" och vilken betydelse individerna, i synnerhet ledningsgruppen i organisationen, spelar till organisationens framgång är också av betydelse för hur responsible management tillämpas i organisationen. Genom denna studie vill jag som forskare skapa förståelse för hur responsible management i praktiken tar form inom Folkhälsan, en organisation som med framgång varit en del av det finländska samhället i över 100 år. Detta genom att studera hur organisationen på ett holistiskt sätt praktiserar responsible management genom olika processer och praxis, hur det påverkar organisationens prestationer, och därmed organisationens framgång.

Den sista bidragande faktorn till att Folkhälsan valdes som fall är på grund av mitt eget intresse för organisationen. Som finlandssvensk är Folkhälsan ständigt närvarande i ens liv, eftersom den erbjuder tjänster, utbildningar och olika typer av verksamheter på svenska i alla skeden av livet. För en minoritetsbefolkning är det inte alltid en självklarhet att få tillgång till tjänster eller information på sitt modersmål. Därför är Folkhälsan en stor trygghet för många finlandssvenskar då organisationen tillhandahåller sina tjänster på svenska. Den unika kombinationen av verksamhet på en vinstdrivande marknad och frivilligverksamhet, tillsammans med en stark intressebevakning för tjänster, utbildning och verksamhet på svenska, gör Folkhälsan till en betydelsefull aktör för finlandssvenskar. Därför var det en självklarhet för mig att studera en organisation som hade en stor betydelse både för mig och i det finlandssvenska samhället i stort.

Sammanfattningsvis valdes Folkhälsan som fall för denna fallstudie baserat på mitt intresse för organisationen, dess unika position inom tredje sektorn och intresset för hur responsible management syns och görs i organisationen. Målet med att studera detta fall är att få en djupare förståelse för hur Folkhälsan lyckats använda responsible management i organisationen.

3.3. Datainsamling

I genomförandet av en fallstudie är det inte ovanligt att forskare använder sig av många olika källor och datainsamlingsmetoder för att uppnå en så omfattande förståelse som möjligt av det fenomen som studeras (Brown, 2008). Valet av empiri insamlingsmetoder är avgörande för att få tillförlitlig information och data som svarar på forskningsfrågorna i en fallstudie. En av fördelarna med fallstudier är att forskaren fritt får välja vilken typ av datainsamlingsmetod som används och att det finns flera alternativ att välja mellan. Därmed kan forskaren själv bestämma vilken metod som är mest ändamålsenlig för studien (Blomkvist, et al., 2018). I fallet Folkhälsan är semistrukturerade intervjuer med ledningsgruppen och dokumentanalys lämpliga val på grund av fallets karaktär och tillgången till material.

3.3.1. Semistrukturerade intervjuer

Valet av semistrukturerade intervjuer, som metod för insamlingen av empiriskt material, beror på intervjuens struktur. Bryman och Nilsson (2018) förklarar semistrukturerade intervjuer som en friare typ av intervju där personen som intervjuar informanter förutom sin förutbestämda intervjuguide också har en möjlighet att ställa följdfrågor. Enligt Bryman och Bell (2013) är intervjuer den mest använda metoden i kvalitativ forskning. Författaren lyfter fram att intervjuer som insamlingsmetod ger forskaren stor flexibilitet och inom kvalitativa intervjuer är det önskvärt att låta intervjun röra sig i olika riktningar för att få så detaljerade och utförliga svar som möjligt. Detta är fördelaktigt eftersom forskaren på det sättet får en förståelse för vad informanten anser vara viktigt och relevant runt det tema eller

fenomen som undersöks (Bryman & Bell, 2013). Det finns många olika typer av intervjuer till exempel, ostrukturerade intervjuer och strukturerade intervjuer där den ostrukturerade främst fokuserar på att informanten utgående från ett fåtal frågor eller teman fritt får berätta om sina upplevelser medan den strukturerade intervjun tydligt håller sig till ett visst antal frågor och det inte finns plats för uppföljning eller tillägsfrågor. Någonstans mellan dessa två finns metoden semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013).

Det som kännetecknar en semistrukturerad intervju är att forskaren utgår från en intervjuguide med frågor kopplade till olika teman, men att forskaren får ställa följdfrågor eller fördjupa sig mer i ett ämne eller tema som kommer upp under intervjuens gång. Informanten kan utforma sitt svar hur den vill och även fördjupa sina svar med hjälp av följdfrågor och allmänna tankar (Bryman & Bell, 2013; Ahrne & Svensson, 2015). Författarna menar att detta även ger informanten en chans att mer fritt svara på de frågor som ställs och på det sättet kunna fördjupa och förtydliga sina svar. Detta är även orsaken till att jag har valt att använda mig av semistrukturerade intervjuer, för att få fördjupade svar och kunna följa upp informanternas svar med följdfrågor. Blomkvist, et al., (2018) skriver att semistrukturerade intervjuer är den vanligaste typen av datainsamling som görs genom intervjuer. Författarna understryker även att semistrukturerade intervjuer bör utgå från en intervjuguide med olika typer av frågor, inledande, sorterande, tolkande och specifika. I strukturerandet av intervjuguiden som hittas i appendix 3 som användes som grund för intervjuerna med informanterna har jag utgått från Blomkvist et al., (2018) förslag på struktur för intervjuguiden och tematiskt delat in frågorna.

3.3.2. Dokument

Att använda sig av dokument är också ett utmärkt sätt att samla empiri (Bryman & Bell, 2013). Dokument används ofta som en typ av komplement till andra källor som man använder och passar därför även utmärkt till min studie eftersom det finns mycket material om organisationen jag studerar. Dokumentation finns i många olika

former och för att nämna några som är relevanta för mig kan nämnas, rapporter, officiella dokument och presentationer. Detta eftersom dessa kan vara relevanta för min frågeställning och syfte samt för samlandet av bakgrundsinformation om organisationen. Något som Blomkvist, et. al., (2018) starkt lyfter fram är att vara källkritisk mot de dokument man använder i sin studie och att reliabiliteten, vilket innebär att källorna är korrekta och framtagna med rätt metod, samt validiteten, att materialet ger svar på de frågor som ställs, hos källorna som används måste värderas.

De dokument som är centrala i denna studie är Folkhälsans verksamhetsplan för 2023, Folkhälsans strategi fram till 2025 (publicerad 2020), verksamhetsberättelser och bokslut från 2020 och 2021 och dessa har främst använts för att skapa en bild av organisationens verksamhet som helhet. Dokumenten är alla granskade av utomstående revisorer. Dessutom har jag flera gånger under studien återkommit till Samfundet Folkhälsan i svenska Finland r.f. stadgar för att kontrollera exakta uttryck och ordval. Dokumenten i studien har främst använts för att skapa en bild av Folkhälsans historia och skriva om val av fall, kapitel 3.2.1. Dock lyfts dokumenten fram vid enstaka tillfällen också i analysen.

3.4. Urval

Eftersom det inte går att undersöka en hel population, och i många fall, när det handlar om stora organisationer inte heller en hel organisation behövs ett urval göras på dem som ska delta i ens studie. Enligt Blomkvist, et al., (2018) kan ett urval göras på två olika sätt, slumpmässigt och icke-slumpmässigt. Slumpmässigt urval innebär att man väljer ett sampel, en grupp med människor, från populationen eller organisationen och genomför sin studie på dessa slumpmässiga personer. Icke-slumpmässigt urval å andra sidan innebär att man använder sig av informanter som är lätta att få tillgång till eller personer som är villiga att delta i ens studie (Bryman & Bell, 2013). Även i val av dokument som man väljer att ta in till sin empiri är urvalet centralt (Czarniawska, 2007). Valen av dokument har i föregående kapitel motiverats.

3.4.1. Teoretiskt urval

Ett alternativ till urval kan också vara teoretiskt urval. Eftersom jag vill utveckla förståelsen för responsible management i praktiken är detta urval något som passar min studie. Det som är typiskt för teoretiskt urval är att det handlar om en kontinuerlig process och inte en specifik situation (Bryman & Bell, 2013). Detta är en typ av målstyrt urval där forskaren inte strävar efter att hitta undersökningsdeltagare med hjälp av slumpen utan att istället välja ett fall eller deltagare som är relevanta för forskningsfrågorna. Syftet är med andra ord att hitta informanter som är relevanta för de forskningsfrågor som formats. Bekvämlighetsurval innebär att man som forskare tar de personer som råkar dyka upp medan man i målstyrt urval väljer individer eller fall med ett visst forskningsmål i åtanke. En knepig sak är att man som forskare måste bestämma och noggrant utvärdera vilka organisationer, fall eller individer som innehar de kriterier som behövs för att matcha ens forskningsområde (Bryman & Bell, 2013). Detta har i studien gjorts genom ett målstyrt urval, att fokusera på endast en organisation, Folkhälsan, och en specifik grupp inom Samfundet, den operativa ledningsgruppen.

Målet med teoretiskt urval är att uppnå så kallad teoretisk mättnad. Detta görs genom insamling av skriftliga källor samt intervjuer. Teoretisk mättnad uppstår när ingen ny eller relevant data framkommer, när kategorin har utvecklats, termer av dess egenskaper och variation har kommit fram och när variationer mellan olika kategorier är etablerade på ett bra sätt (Strauss, & Corbin, 1994). Enligt grundad teori ska urval göras i termer av vad som är meningsfullt och relevant för teorin och på ett sådant sätt att de teoretiska idéerna kan prövas. De två grundläggande dragen i grundad teori är att metoden är inriktad på att utveckla en teori samt att insamling och analys av data sker parallellt och i en växelverkan. Grundad teori passar denna studie eftersom målet med studien är att bidra till kunskapen om responsible management genom att undersöka hur detta redskap används för att uppnå ansvarsfull styrning av organisationen Folkhälsan, etik och ansvar samt sociala och miljömässiga mål samt vilka effekter användningen av responsible management haft på organisationens ansvar gentemot sina intressenter och integrerandet av sociala, miljömässiga och etiska mål i organisationens verksamhet.

Egan, (2002) skriver att grundad teori passar särskilt bra för organisationsforskning speciellt gällande att fånga komplexiteten som uppstår när situationer utvecklas, koppla till praktiken, underlätta det teoretiska arbetet på områden som inte utforskats ordentligt samt ge ny kraft till redan väletablerade områden såsom ledarskap.

Tack vare att organisationen jag valt att skriva om har varit hjälpsamma med att föra mitt arbete framåt har de även gett mig en lista på personer som jag kan kontakta och som är redo att ställa sig till förfogande för en intervju. Denna typ av urval kan också benämnas snöboll- eller kedjeurval. Detta innebär att forskaren får kontakt till en liten grupp människor som är relevanta för hens undersökning och genom dessa personer får kontakt till andra informanter som kunde vara intressanta (Bryman & Bell, 2013). Denna typ av urval är så kallad icke-slumpmässig urval där kontakter till informanter leder till fler kontakter. Att använda sig av icke-slumpmässigt urval och kedjeurval kan leda till att urvalet blir snedvridet och inte representerar den population som studien avser att undersöka och att resultaten inte är generaliserbara till andra populationer (Bryman & Bell, 2013; Bryman & Nilsson, 2018). Ett slumpmässigt urval av informanter skulle vara mer tillförlitligt men i denna studie skulle detta inte vara möjligt på grund av att jag valt att undersöka ledningsgruppens upplevelser av responsible management. På grund av att studier som genomförs på organisationen Folkhälsan måste utgå från deras processer för studier vid organisationen och både få en godkänd forskningsansökan och godkännande av de informanter som ställer upp för intervju bör jag som forskare endast kontakta de informanter som gett sitt tillåtelse. Till näst följer en mer djupgående förklaring av hur en studie genomförs på organisationen Folkhälsan.

3.5. Att genomföra en studie i organisationen Folkhälsan

För att få genomföra en studie vid någon av Folkhälsan enheter krävs att forskaren får en godkänd forskningsansökan, samt godkännande av de tänkta informanterna om en kvalitativ studie genomförs. En forskningsansökan och en kopia av studiens forskningsplan lämnas till en utsedd handläggare vid den sektor inom Folkhälsan som är tänkt att studeras. Eftersom jag i denna studie inte fokuserar på endast en del

av Folkhälsan utan organisationen som en helhet med utgångspunkt från ledningsgruppens upplevelser var det till en början svårt att reda ut vem som kunde godkänna genomförandet av studien. I slutet av januari 2023 fick jag godkännande att genomföra studien av Samuel Reuter, utvecklingschef vid Folkhälsans Förbund. Den godkända forskningsansökan hittas i appendix 2. Till forskningsansökan hör även att Folkhälsans handläggare får läsa igenom avhandlingen och delta på slutpresentationen. Dessutom ska de slutliga resultaten av avhandlingen sammanställs till en presentation som får spridas inom Folkhälsans organisation.

Karin Lassenius som jobbar som ledningens assistent och som även fungerar som en av mina informanter har sedan skickat ut en kopia av studiens forskningsplan och ansökan till alla i Folkhälsans ledningsgrupp med en förfrågan om att ställa upp på intervju. Hon har sedan sammanställt en lista till mig på de personer som gett sitt medgivande till att ställa upp i studien. Till näst tog jag personligen kontakt via mejl till de personer som sagt ja till en intervju för min pro gradu-avhandling och föreslog tider för en intervju. Folkhälsans ledningsgrupp består av 10 personer varav 7 stycken svarade att de ställer upp på intervju. Informanterna visste inte om vilka andra som tackat ja till en intervju men detta är ingen hemlig information och om det kom på tals under våra samtal berättade jag vilka som tackat ja. Innan intervjun inleddes berättade jag om studiens syfte och frågade informanterna om det är okej att jag spelar in deras svar, transkriberar materialet och använder det som utgångspunkt i min analys. Alla informanter gav sitt muntliga medgivande. Intervjuerna genomfördes utan inbördes ordning utan anpassades efter informanternas tidtabell. Alla intervjuer genomfördes på vårvintern 2023 under februari och mars månad via kommunikationsverktyget Zoom och spelades även in med hjälp av kommunikationsverktygets inspelningsfunktion.

Intervjuerna räckte mellan 45 minuter och 1 timme och 15 minuter och utgick alla från samma intervjuguide som kan hittas i appendix 3. Under intervjun tog jag också anteckningar och skrev ner nyckeltermen som informanterna nämnde. Efter intervjuerna transkriberades inspelningarna och det färdigställda transkriberade materialet består av sammanlagt 76 sidor.

3.6. Folkhälsans ledningsgrupp

Till näst presenteras de informanter som står till grund för mitt empiriska datamaterial. I detta skede ska tilläggas att även om alla intervjuer utgår från samma intervjuguide noterade jag tidigt i genomförandet av intervjuerna att intervjun tog lite olika riktning beroende på den position som informanten har i ledningsgruppen. I min beskrivning av informanterna har jag därför nämnt vilka ämnen som låg som tyngdpunkt i respektive intervju. Informanterna hänvisade också ett flertal gånger till varandra och varandras kunskapsområden och bad mig att ställa mer specifika frågor om vissa ämnen, till exempel förvaltning, till dem som dagligen jobbar med dessa frågor.

3.6.1. Karin:

Nej, men också det att man ser ju var man kan påverka och hur man liksom kan göra folks liv lättare eller bättre och sånt mår man ju bra av själv när man märker att ens arbetsplats är viktig för andra människor som kanske inte jobbar för oss eller med oss men som ändå påverkas av de beslut som vi gör här inom den här organisationen att det ska jag nog säga var en orsak att jag sökte mig hit också.

Karin jobbar som ledningens assistent och till hennes arbetsuppgifter hör mycket administrativa uppgifter, till exempel att förbereda möten, skriva protokoll och följa upp de beslut som tas. Hon beskriver sig själv som ledningsgruppens "allt i allo" och finns till för att stödja ledningen i deras dagliga arbete. Karin var väl förberedd på vår intervju och hon hade innan intervjun själv kollat upp begreppet responsible management och hade en inblick i vad begreppet omfattar. Med Karin låg fokuset mycket på hur Folkhälsan hänger ihop som organisation och vilka olika beslutfattande organ som finns i organisationen. Karin återkom också ofta till vikten av att se på Folkhälsan som en helhet trots att det både finns forskning, bolagsverksamhet och frivillig verksamhet vilka är helt olika juridiska enheter inom samma organisation. Karin nämner också flera gånger under intervjun att Folkhälsan är en trygghet i det svenska Finland som finns till under alla livsskeden och att en av orsakerna till att hon trivs så bra på sin arbetsplats är känslan av att göra ett meningsfullt arbete som gör gott också för andra.

3.6.2. Niklas:

å ja, jag tycker nog att liksom värderings sidan att det finns ansvarsfullhet, delvis för att respektera vårt syfte, vårt ändamål är jätteviktigt att vi inte finns till för vår egen skull som organisation utan vi finns till för det svenska i Finland, för folkhälsan med lilla f och inte stora F i Finland [...]

Niklas titel i Samfundet Folkhälsan är Förvaltningsdirektör och till hans huvudansvar hör den allmänna förvaltningen i koncernmodern samt HR och övergripande personalfrågor i hela Folkhälsangruppen. Niklas har jobbat på sin position i 8 år och har en mycket god kunskap i hur de olika delarna av organisationen hänger ihop eftersom han sitter med i 3 av dotterbolagens styrelser. Intervjun med Niklas fokuserade mycket på personalen, Folkhälsans arbetsgivarbild men också de långsiktiga utmaningarna med svårigheter att hitta och behålla personal inom vårdbranschen. Folkhälsans kultur och gemensamma värdebild som binder ihop alla enheter var också en central del av intervjun. Niklas refererar flera gånger till Folkhälsans ändamålsparagraf och föreningens syfte att verka för hälsa i det svenska Finland. Niklas reflekterar även kring meningsfullheten att arbeta i en organisation som är del av något större, som ger mening men uttrycker ändå en önskan om att våga vara mer framåtsträvande och drivande i diverse hälsofrågor.

3.6.3. Georg Henrik:

Alltså om jag tänker på hela ledningsgruppen, och andra i personalen så behöver jag aldrig ifrågasätta eller fundera på om människor gör sitt bästa för att uppfylla vår ändamålsparagraf. Det behöver jag inte fundera på. Vi kan ha olika åsikter om hur man ska styra och i vilken riktning man ska gå och vilka de stora frågorna är, vad vi ska lösa. Där kan vi ha olika åsikter, men jag behöver aldrig liksom ifrågasätta att det att man vill göra gott. Jag tycker att det finns en uppfattning om det här som gäller hela personalen oberoende av vad man gör på Folkhälsan, så försöker man göra någonting gott för befolkningen i det svenska Finland. Så att det finns liksom en stark etisk drivkraft och grund i det hela.

Georg Henrik är VD för koncernmodern Samfundet Folkhälsan och ansvarar för den strategiska styrningen av koncernen. Han sitter som styrelseordförande i Samfundets

verksamhetsbolag och jobbar därmed med administrativa uppgifter men med tyngdpunkt på det strategiska beslutsfattandet. VDs uppgift är också till mångt och mycket att vara organisationens ansikte utåt. Denna bild får jag efter att Georg Henrik berättat om hur många människor han träffar och har möten med varje dag. Både från organisationen i sig, men också samarbetsträffar med nya och gamla samarbetspartners, kunder och intressenter. Med Georg Henrik tog intervjun en mer retorisk riktning där han ur flera olika synvinklar reflekterade över organisationens ändamålsparagraf och syfte och hur viktigt det är för verksamheten att alltid kunna motiveras utgående från den, även om personer kan tolka den lite olika. Även Georg Henrik berättar om det stora förtroende han känner för alla som jobbar på Folkhälsan och deras vilja att göra gott för samhället. Dock tar han även upp att Folkhälsan borde våga vara mer radikal och den enorma potential som denna organisation faktiskt har.

3.6.4. Christer:

Det som jag faktiskt är ganska stolt över är den här var placeringsportfölj det här liksom rapporteringssystemet som vi är med i så där får vi en sån där peer grupp jämförelse där man jämför, man använder den här sustainalytics databas och utgående från den så rankar man hur de olika placeringarna som använder samma uppföljningssystemet klarar sig och vi har faktiskt varit bäst av alla i den här, liksom ESG som helhet.

Ekonomidirektören på Samfundet Folkhälsan heter Christer och hans ansvarsområden är Folkhälsans helhetsekonomi med utgång från koncernmodern som omfattar både aktiebolag, stiftelser, bostadsaktiebolag och Förbundet som är en registrerad allmännyttig förening. Till hans viktigaste ansvarsområden hör även kapitalförvaltning samt att leda koncernmodern som också fungerar lite som en internbank för de olika dotterbolagen. Med Christer har intervjun en tydlig ekonomisk vinkel och vi diskuterar kring de olika mätinstrument som Folkhälsan använder samt vilka olika modeller som Samfundet utgår ifrån för att göra så långsiktiga, hållbara och etiska placeringar som möjligt. Dessutom berättar Christer om de utmaningar och möjligheter som finns med de donationsfonder och testamenterade pengar som har byggt Samfundets verksamhet och som ännu idag noggrant förvaltas för att kunna stödja Folkhälsan i sitt arbete många år framöver.

3.6.5. Jan

Vi behöver inte alltid göra allting så billigt som möjligt utan kan satsa på kvalitet [...] det är lockande att jobba för en organisation som håller en hög klass på vad vi gör och baserar vår verksamhet på forskning och vetenskap.

Jan jobbar som IT-direktör på Samfundet Folkhälsan och till hans uppgifter hör att hålla koll på IT-relaterade ärenden såsom licenser, system och IT-avtal men också säkerhetsfrågor där personuppgifter behandlas. Jans jobb är också kopplat till att bevaka att Samfundet följer GDPR reglementen. Jan berättar att han har stort förtroende för sitt team och kollegor och att man inom Folkhälsan som arbetstagare får ta eget ansvar. Teamet litar på varandras kompetenser och när ett beslut tas är det sedan upp till individen hur man genomför arbetsuppgifter och kommer till det mål som fastställts. IT-teamets medarbetare är utspridda över landet och håller sina möten online vilket Jan berättar har både sina för- och nackdelar. Även om det är bra att individen själv får bestämma var och hur de arbetar har det lett till att nyanställda kanske har svårare att komma in i teamet eftersom spontana möten inte sker lika ofta. Jan berättar även att han är glad att jobba för en organisation som inte fokuserar endast på vinstmaximering utan vill bidra till samhället.

3.6.6. Viveca:

Det viktigaste är väl det att jag tycker att det vi håller på med är meningsfullt och viktigt och att jag kan förmedla den känslan vidare till medarbetare och att jag kan påminner människor om varför de jobbar med det som de jobbar med att på något sätt. Det tror jag kanske är det viktigaste för en chef att man kan återkomma till den där visionen och uppdraget på olika sätt och i den bästa världar så borde man kunna knyta an allt vad vi gör till det här lilla möte här och nu.

Förbundsdirektören på Folkhälsans förbund, den del av organisationen som är Folkhälsans medborgar/ frivilligorganisation, heter Viveca och hon har jobbat för Folkhälsan under hela sin arbetskarriär. Till hennes uppgifter hör att skapa förutsättningar för verksamheten i de olika lokalföreningarna och att tillsammans med förbundets styrelse skaffa finansiering till olika projekt, skapa samarbetsnätverk

med både externa och interna intressenter och genom dessa påverka i olika hälsofrämjande frågor. I intervjun med Viveca berättade hon mycket om frivilligverksamheten och hur Förbundet kan stödja och utveckla frivilligarbetet i de olika lokala föreningarna runt om i det svenska Finland. Fokuset ligger på att skapa meningsfullhet genom till exempel utbildning och kompetenshöjning samt att ta hand om byråkratiska och administrativa uppgifter och därmed göra arbetet för frivilliga så enkelt som möjligt. Viveca berättar också om olika projekt som förbundet ordnar för att stärka både den psykiska och fysiska hälsan i olika ålderskategorier.

3.6.7. Anna:

[...] i mitt jobb så behöver man kunna leda människor men man måste också kunna förstå marknaden, förstå eller ha en känsla för vad de kommande behoven är. Att se kompetensbehoven och den biten tycker jag kanske är en sån här styrka som jag har. Och vi har ett ganska brett spektrum vi jobbar inom, man kan ju inte ha sakkunskapen i allt och jag är övertygad om att jag i mitt jobb som VD ska göra det möjligt för mina sektorchefer eller sektor ansvariga, liksom ledningsgruppens medlemmar, att kunna göra sitt jobb, för det är de som sitter med substanskunnande. Men, jag tror att den här kannedomen om människor och liksom människor som lärande individer och så här som gör att jag kan axla det här ansvaret bra.

Anna är verkställande direktör för Folkhälsan välfärd vilket är Samfundets bolagiserade serviceproduktion. Bolaget Folkhälsan Välfärd AB är ett stort bolag med cirka 900 anställda och 850 inhoppare och med en omsättning kring 60 miljoner. Anna förklarar Välfärd som den producerande verksamheten för de praktiska åtgärderna för den svenska befolkningen baserat på Folkhälsans ändamålsparagraf. Hennes viktigaste arbetsuppgift är att leda Välfärds ledningsgrupp och se till att helheten samverkar. I intervjun med Anna märktes tydligt att hon leder ett bolag och hon diskuterade mycket kring balansen mellan att få ekonomin inom bolaget att gå ihop samtidigt som kvalitet, Folkhälsans värdegrund och strategiska mål som satts upp inte ska tummas på. Dessutom talar Anna om att se sina egna begränsningar som chef och om vikten av sakkunnade och att ta hjälp om det behövs. Eftersom Anna är relativt ny på sin post berättade hon även om de omställningar som hon jobbat med sedan hon tillträdde posten hösten 2022.

3.7. Etiska aspekter och rollen som forskare

Till näst vill jag lyfta fram några aspekter i min studie som kan ses som problematiska och hur dessa har behandlats under pro gradu processen.

Forskningsetik är en viktig aspekt att överväga vid genomförandet av en kvalitativ fallstudie (Eliasson, 2010; Ahrne & Svensson, 2015; Blomkvist et al., 2018). Forskaren måste följa strikta etiska riktlinjer för att säkerställa att informanterna inte skadas, deras rättigheter respekteras och att forskningen genomförs på ett etiskt sätt. Det är viktigt att informera informanterna om forskningens syfte och deras deltagande i studien, att skydda deras personliga integritet, samt att få deras samtycke att delta i studien (Ahrne & Svensson, 2015). Dessutom bör forskaren överväga eventuella konflikter av intressen eller känsliga frågor som kan påverka informanterna negativt och att ta nödvändiga åtgärder för att minimera riskerna. Forskaren bör också ha öppen och transparent kommunikation med informanterna under hela forskningsprocessen. De etiska riktlinjerna syftar till att säkerställa att forskningen genomförs på ett ansvarsfullt och respektfullt sätt, samtidigt som informanternas rättigheter och integritet skyddas (Eliasson, 2010; Ahrne & Svensson, 2015; Blomkvist et al., 2018).

I min studie har jag valt att nämna informanterna med namn och även berätta vilken organisation studien genomförs på detta eftersom informanternas svar starkt kopplade till den position de har inom ledningsgruppen. Jag har ändå gjort mitt yttersta för att genomgående ha öppen och transparent kommunikation med informanterna och organisationen i fråga. Detta har gjorts genom att ha kontinuerlig kontakt med personer i organisationen och följa de anvisningar som getts över hur en studie genomförs vid Folkhälsan. I analysen har jag valt att i vissa fall referera till "flera av informanterna" eller "en av informanterna" om jag ansett att personens svar på något sätt skulle kunna påverka informanten negativt. Detta sker dock endast ett fåtal gånger och är ett beslut av mig som forskare och inte en önskan av informanterna.

Även om anonymisering av organisationen och informanterna är att föredra för att öka studiens trovärdighet och validitet är detta inte alltid en möjlighet (Bryman & Nilsson, 2018). Genom att skydda informanternas identitet kan informanterna eventuellt känna sig mer bekväma att berätta om sina upplevelser och åsikter och inte ge snedvridna eller socialt önskvärda svar. I detta fall när en fallstudie görs på en välkänd organisation i det finlandssvenska samhället och informanterna består av en liten grupp människor skulle en lyckad anonymisering vara mycket utmanande och också påverka studiens syfte och forskningsfrågor. Bryman och Nilsson (2018) förklarar att det i vissa fall kan vara lämpligt att inte anonymisera informanterna om forskningen kräver en fördjupad och personlig dialog med informanterna. I dessa situationer kan en öppen dialog mellan forskaren och informanten skapa ett mer tillitsfullt förhållande och föra fram mer detaljerad information och förståelse av den undersökta situationen. Författarna skriver också att det i vissa situationer är nödvändigt att avslöja informanternas identitet för att få tillgång till viktig information om organisationen eller dess beslutsfattande processer. Detta är fall när forskaren är intresserad av att undersöka specifika personer eller grupper, till exempel ledare eller andra personer i en organisation (Bryman & Nilsson, 2018). Båda dessa undantag från anonymisering kan appliceras till min studie där jag eftersträvar detaljerad information och fokuserar på en organisation och utgår från upplevelserna av en viss grupp av människor i organisationen.

Efter genomförandet av intervjuerna kunde jag konstatera att informanternas svar var väldigt lika när det kommer till deras syn på responsible management inom organisationen. En orsak till detta kan vara att informanterna visste att de inte är anonymiserade och därmed ville undvika att ge svar som de tror kan stöta sig med mig som forskare eller med andra personer som de tror kommer att läsa studien (Bryman & Nilsson, 2018). Det kan också vara ett tecken på teoretisk mättnad vilket enligt Strauss och Corbin (1994) uppstår när det inte längre framkommer ny eller relevant data, när kategorin har utvecklats fullt ut, termer som beskriver dess egenskaper och variation har identifierats. Enligt min uppfattning svarade informanterna på frågorna genuint och var inte heller rädda att komma med kritik eller förbättringsförslag. I enstaka situationer hänvisade dock informanter till sekretessavtal om uppköp som gjorts inom organisationen och vid ett tillfälle bad en

informant om att inte behöva ge detaljerad information om ett beslut som personen i fråga var missnöjd med. I alla dessa situationer respekterades informanternas önskan.

3.8. Analyismetoder

En vanlig metod för att identifiera teman och subteman i en studie är en tematisk analys (Ahrne & Svensson, 2015). Först görs en första genomläsning av materialet för att få en överblick. Därefter läses materialet igen, och teman identifieras och kategoriseras. Detta görs genom att forskaren använder sig av en kodningsprocess där liknande betydelser och mönster i datan identifieras och ges en kod eller etikett (Eliasson, 2010). Planen för denna studie var att göra en tematisk analys av empirin genom de steg som beskrivs av Eliasson (2010). Eftersom analysens teman istället uppkom snarare från de teman som upptäcktes efter att intervjuerna genomförts än de teman som var planerade innan intervjuerna, har studiens analys en mer induktiv tematisk karaktär. Dessa två analysmetoder har många likheter men också några skillnader och presenteras därför nu närmare. Detta för att stärka validiteten och reliabiliteten av studien. Att en fallstudie under studiens gång byter skepnad är också enligt Yin (2014) och Jensen och Sandström (2016) ett vanligt fenomen.

3.8.1. Tematisk analys

Tematisk analys är en kvalitativ forskningsmetod som används främst inom samhällsvetenskapliga discipliner för att genom mönster och teman analysera kvalitativt material såsom intervjuer, fokusgrupper, texter och observationer. Enligt Bryman och Nilsson (2018) är tematisk analys en slags analytisk process som innebär att man identifierar, analyserar och rapporterar mönster eller teman inom data. Bryman och Bell (2013) förklarar att tematisk analys ofta används när forskare vill få en djupare förståelse för ett visst fenomen eller när forskaren har ett begränsat antal deltagare i studien, vilket även överensstämmer med denna studie. Tematisk analys kan även användas för att testa en teori eller för att undersöka ett område där det finns lite tidigare forskning, vilket är fallet med responsible management som är ett relativt nytt forskningsområde (Laasch, 2018).

En grundläggande process för att utföra tematisk analys är enligt Bryman och Nilsson (2018) följande: transkribera insamlade data, läs igenom datamaterialet för att bli bekant med innehållet, identifiera initiala idéer eller koder som beskriver delar av materialet, koda allt material utifrån de initiala koderna, kategorisera koderna till teman, definiera och namnge teman, sök efter ytterligare exempel på teman, analysera och tolka teman, och presentera resultaten. Detta är även den struktur som jag har använt i studiens analysdel. Utöver de steg som nämns av Bryman och Nilsson (2018) lyssnade jag även igenom intervjuerna ett antal gånger för att hitta teman och exempel.

Bryman och Nilsson (2018) påpekar vikten av att forskaren är så objektiv som möjligt vid tematisk analys. Detta kan uppnås genom att koder och teman skapas baserat på deltagarnas egna ord och upplevelser snarare än forskarens egna förutfattade meningar. Eliasson (2010) nämner också att det är viktigt att tematisk analys utförs på ett systematiskt sätt och att man följer en kodningsplan för att undvika att missa några delar av materialet. Forskaren bör också överväga vilken kodningsnivå som är lämplig för studien, det vill säga om det är mer lämpligt att koda på ett övergripande nivå eller på en mer detaljerad nivå.

I denna studie kodades de olika temana som analyserades genom att jag i genomläsningen av materialet identifierade tre huvudteman och i dessa subteman. För att skilja på de olika temana skapades olika dokument där jag klippte in citat från informanterna beroende på till vilket tema citatet passade in i. Många av citaten platsade till flera teman. I dessa fall använder jag citaten innan övergången till följande tema för att bygga en brygga till det tema som tar vid.

3.8.2. Induktiv tematisk analys

Eliasson (2010) beskriver två olika typer av tematisk analys: induktiv och deduktiv. Induktiv tematisk analys används när forskaren inte har en teori eller ett befintligt ramverk att utgå ifrån. Forskaren går igenom det insamlade materialet och identifierar teman utifrån deltagarnas egna ord och upplevelser. Deduktiv tematisk analys däremot används när forskaren har en teori eller ett ramverk att utgå ifrån.

Teman identifieras utifrån teorin eller ramverket och materialet analyseras utifrån dessa teman.

Induktiv tematisk analys är en process för att identifiera och utveckla teman i data utan att ha förutfattade idéer om vad dessa teman ska vara. Processen börjar med att forskaren går igenom data och skapar initiala koder och identifierar mönster och kategorier som upprepas i datamaterialet. Därefter organiserar forskaren kategorierna och mönstren i bredare teman (Ahrne & Svensson, 2015). Som tidigare nämnt var detta inte min initiala plan men föreföll sig naturligt när de olika teman kom fram i det insamlade datamaterialet. Ett viktigt drag i induktiv tematisk analys är att låta datamaterialet själv styra identifieringen och utvecklingen av teman, utan att tvinga in det i förutbestämda teoretiska perspektiv eller ramverk. Metoden kan användas inom olika forskningsområden och är särskilt vanlig inom kvalitativ forskning där man vill undersöka nya eller outforskade fenomen (Eliasson, 2010).

För att sammanfatta handlar vanlig tematisk analys enligt Eliasson (2010), Ahrne och Svensson (2015) och Blomkvist et al., (2018) om att identifiera och beskriva mönster i datan utifrån befintliga teorier eller ett förutbestämt teoretiskt ramverk. Detta skiljer sig från induktiv tematisk analys, som istället utgår från data och låter mönster och teman uppstå ur datan utan att ha en förutbestämd teoretisk ram eller hypotes att pröva. Induktiv tematisk analys är alltså mer undersökande och data-driven än vanlig tematisk analys. En annan skillnad är att induktiv tematisk analys oftare involverar en upprepande process där forskaren återkommer till data och tidigare identifierade teman för att fördjupa sin förståelse och finjustera sina analyser, medan vanlig tematisk analys oftare har en mer linjär process där forskaren identifierar teman i ett mer avgränsat steg och sedan använder dessa teman för att analysera resten av datamaterialet.

4. Analys

I detta kapitel kommer jag att granska min egen frågeställning ur olika perspektiv och genom tre olika perspektiv analysera mitt fallföretag Folkhälsan och ledningsgruppens upplevelser. Fokuset i min empiriinsamling var genomgående responsible management men som hävdats av Jensen och Sandström (2016) och Yin (2014) kan ett fall ofta utvecklas till något annat än vad som först var tänkt av forskaren. I mitt fall kom unikheten i organisationen fram så starkt och ofta att jag anser att detta måste analyseras närmare för att förstå Folkhälsans position i det finländska samhället men också förstå i vilken organisationskultur och organisationstruktur som responsible management rör sig i. Det andra perspektivet fokuserar sedan fullt på responsible management och hur det tar sig till uttryck i organisationen genom ledningsgruppens upplevelser. Det tredje perspektivet berör Folkhälsans ansvar gentemot samhället, och mer specifikt det svenska i Finland där organisationen ständigt går en balansgång mellan att möta organisationens syfte och värdegrund samt får organisationen att gå runt.

För det första tar jag upp unikheten med Folkhälsan som organisation i den tredje sektorn i Finland. För det andra fokuserar jag på hur responsible management tar form inom Folkhälsan. Till sist analyserar jag betydelsen av ansvar gentemot en minoritetsbefolkning med fokus på det svenska i Finland som Folkhälsans viktigaste intressent.

4.1. Folkhälsans som en unika organisation i den tredje sektorn

En av orsakerna till att Folkhälsan är en unik organisation i den tredje sektorn i Finland är på grund av dess organisationsstruktur. Organisationen kombinerar frivilligverksamhet, forskning, utbildning och bedriver serviceproducerande bolag allt under samma tak. Det finns liknande organisationsstrukturer men unikheten hos Folkhälsan kommer från de service producerande enheterna i kombination med forskning och utbildning. Att verka utan kommersiella vinstintressen och upprätthålls av ideella mål i kombination med frivillig verksamhet är kännetecknet för en allmännyttig organisation (Drucker, 2012) medan att driva någon typ av ekonomisk

verksamhet är ett kännetecken för idéburen verksamhet (Lewis 2003). Christer berättar att Folkhälsan inte hittat någon motsvarig organisation någonstans i världen som jobbar med samma "bitar" eller har samma organisationsstruktur som Folkhälsan. Ägaren till bolaget är Samfundet Folkhälsan, vilket är en registrerad, allmännyttig förening som bedriver sin verksamhet på basen av Finlands föreningslag. Samfundet som också har en betydande kapitalförvaltning som är den "biten" som skapar förutsättningar för två av Folkhälsans verksamhetsområden, Folkhälsans forskningscentrum och Folkhälsans förbund som är takorganisation för alla lokalföreningar och frivilligverksamheten. Viveca bekräftar att en stor del av Förbundets finansiering kommer från Samfundet Folkhälsan som i sin tur har delegerat uppgifter till dem. Viveca beskriver Förbundet som "ganska typisk sån här civilsamhällesorganisationer där man kan bli medlem, vem som helst, och sen kan man då avancera och komma in i Förbundets styrelse och vi säger då att vår uppgift är att främja hälsa, livskvalitet och gemenskap." Folkhälsans VD Georg Henrik reflekterar över det ansvar som denna typ av organisationsstruktur sätter på organisationen på följande sätt:

[...] det jag sa att vi är allmännyttiga och det betyder att vi tillför samhället någon nytta och samhället ger i sin tur något oss, skattefrihet till exempel. Det förväntar väl att vi ska ge någon slags input till samhället. Det vill säga det finns någon slags idé om att föreningar som är allmännyttiga tillför någonting till samhället, så måste det ju vara, för varför skulle samhället annars ge dem vissa. Men vi har sagt att våra bolag inte ska betala dividenden till oss, så det inte ska fungera enligt aktiebolagens första princip. Då blir ju frågan att vad ska de där bolagen egentligen göra då? Vi brukar svara med att de ska uppfylla vår ändamålsparagraf. (Georg Henrik)

Christer förklarar att det allmännyttiga perspektivet kommer med både sina för- och nackdelar. De service producerande bolagen måste fungera på marknadens villkor medan föreningsverksamheten å sin sida kan ordna sådan verksamhet som "blir någon slags guldkant i vardagen".

Det här allmän allmännyttiga perspektivet som vi har så det gör ju nog att vi i många frågor tänker annorlunda än man gör i affärsbolag också i våra service producerande bolag så i och med att man har en så att säga förmögen ägare så blir det lätt så att man tänker och litar på att ägaren har möjlighet att tillskjuta kapital om det skulle gå dåligt [...] det här upplägget leder

till att man tycker att det finns mera intern förhandlingsutrymme än vad det skulle finnas om det skulle vara externa parter emellan. (Christer)

Orsaken till att Folkhälsan gått in för att kombinera olika typer av verksamheter inom samma organisation är många men grunden ligger ändå i att uppnå organisationens syfte och ändamålsparagraf: *Samfundet Folkhälsan i svenska Finland har till uppgift att verka för folkhälsans främjande i svenska Finland, dels genom allsidig vetenskaplig undersökning av befolkningens andliga och kroppsliga hälsa, dels genom praktiska åtgärder, ägnade att gynnsamt inverka på denna* (Samfundet Folkhälsan r.f. stadgar). Organisationen har specialiserat sig på att, som Georg Henrik uttrycker det, "ge service till ett för litet befolkningsunderlag och driva bolag på en marknad som egentligen inte finns, allt för att stödja det svenska i Finland". Georg Henrik understryker ändå att det är ett tufft uppdrag och att Folkhälsans bolag inte finns till för att tjäna på marknaden vilket leder till att det uppstår en konflikt hos bolagen när de ska verka på marknaden men inte vinstmaximera utan istället fokusera på att producera kvalitativ service på svenska.

[...] verksamhet i bolag bör ju styras och vi ska försöka jobba såsom bolag jobbar. Men svårigheten kommer av det att ägaren, Samfundet Folkhälsan, inte har givit bolaget det uppdrag som bolag alltid annars har, det vill säga vinst till ägaren. [...] i synnerhet Folkhälsan välfärd Ab och Folkhälsan utbildning Ab har inte ett uppdrag att betala dividender till ägaren, utan de har i uppdrag att på något sätt förverkliga ägares allmänna strävanden om praktiska åtgärder för det svenska. Det här skiljer våra bolag från andra och gör det ganska svårt för bolagen. [...] man kan t.ex. säga vi ska ha verksamhet på ort X eftersom ingen annan tycks klara av att erbjuda äldreomsorg på svenska där, så ska Folkhälsan göra det (Georg Henrik)

Även om uppdelningen i bolag och frivillig verksamhet är något som skapar vissa problem inom Folkhälsan är det också något av det som skiljer dem från andra serviceproducenter på marknaden och som gör dem unika. Dessutom är det en stor stolthet inom hela organisationen, att man fokuserar på kvalitet framom kvantitet. Informanterna är alla övertygade om att unikheten med att vara icke-vinstdrivande och göra mer för sina intressenter än det absolut nödvändigaste är det som har format organisationen, dess kultur och starka värdegrund under decenniet. Anna reflekterar över detta genom att säga att "ibland är det kanske mera liksom hjärtat som styr än hjärnan i de frågorna och så ska det ju vara" men konstaterar ändå att när det gäller

serviceproduktionen så är bolagsform det rätta sättet att gå tillväga. Niklas berättar om detta på följande sätt:

Ja sen är det ju det att vi är nog stolta över det och försöker betona det att vi är ju liksom en icke vinstdrivande helhet, i ekonomisk vinst, att det är ju också någonting som vi kommunicerar internt och försöker, jag menar, för många är det är det viktigt eller som är en bra grund att stå på. (Niklas)

Viveca bekräftar Annas tankesätt och säger att uppdelningen är en absolut styrka inom organisationen som gjort att enskilda sektioner inom organisationen kan fokusera på att få allt att rulla medan andra delar fokuserar mer på att främja och förebygga. I litteraturen diskuteras detta som att gå en extra mil och göra gott istället för att ta den enklare vägen och endast fokusera på att undvika skada (Laasch, et al., 2020).

En av orsakerna till att Folkhälsans verksamhet är uppdelad är för att de olika sektorerna ska kunna fokusera på just sin kärnverksamhet. På samma gång ska dessa kunna samverka och samarbeta. Karin förklarar att alla beslut som tas av ledningsgruppen måste vara helhetsmässiga och kräver att man tänker hur ett beslut påverkar en annan juridisk enhet eftersom allt förr eller senare hänger ihop. Både Jan och Niklas berättar att detta ibland orsakar problem eftersom enheterna är väldigt olika i sin uppbyggnad och kräver olika typer av stöd för att fungera. Jan förklarar att detta syns i hans arbete bland annat i hanteringen av personuppgifter samt när nya IT system ska tas i bruk. Niklas utvecklar sitt svar och berättar om utmaningen att alltid försöka tänka långsiktigt och att inte falla i fällan att ta ett kortsiktigt beslut som just nu gynnar endast en av enheterna.

nog har jag ju förstås varit nog med om sådana beslut som jag tycker att har varit dåliga. Men att de har varit dåliga för att jag tycker att de gagnar liksom fel målgrupp eller för få [...] men inte på det sättet någonting som jag tycker att liksom vi skulle gjort något etiskt fel. (Niklas)

Christer berättar även om de ekonomiska svårigheterna med att ha olika typer av enheter samtidigt som det finns både lagliga orsaker och orsaker som är kopplade till till exempel olika reglemente och testamentorerna som gör att man inte kan tillskjuta kapital vart som helst i organisationen. Detta är inte något man tummar på inom

Folkhälsan och ledningsgruppen är mycket noggranna och känner ett ansvar inför att de pengar som blivit testamenterade till Folkhälsan ska användas på rätt sätt. Speciellt svårt är det att ge bidrag till bolagen eftersom detta kan leda till konkurrensnedvridning på marknaden.

Ja det är ibland en liten utmaning att det blir ju lite såna här ska vi säga att det är ju 2 tydligt olika tyngdpunkter och jag tror att det är ganska ovanligt upplägg också som vi har det att vi har dem under samma tak så att säga. Men onekligen så blir det dels kanske lite så här att man tittar på varandra och liksom lite så här intern dragkamp. Det är ju egentligen dom pengar vi använder för att finansiera olika verksamheter så de är ju begränsade och då blir det ju en bedömningsfråga att vilka pengar som ska sättas på vadå. Sen är en ganska stor del av det kapital som vi har öronmärkt att det finns just i olika donationsfonder som har egna reglementen och som ganska klart säga vad de här pengarna ska användas till. Men ja den där avvägningen finns alltid där och sen finns det ju också lagstiftning som styr och reglerar också vad man kan till exempel understödja, direkt serviceproduktion som är konkurrensutsatt så kan vi inte understödja därför att det skulle leda till konkurrensnedvridning. (Christer)

Viveca nämner att det finns otroligt mycket kunskap inom organisationen och att Folkhälsan borde bli bättre på att använda den kompetens som finns "inhouse". Detta har blivit mer påtagligt i Folkhälsans nya strategi från 2021 där ett större samarbete mellan de olika enheterna är ett av målen. Samtidigt poängterar både Viveca och Anna vikten av att samarbetet ska vara gynnsamt och ge mera än det tar, vilket ibland kan vara svårt när de olika enheterna står inför så pass olika utmaningar.

Så har vi ju ett samarbete så att Folkhälsan Välfärd står för det vad invånarna håller på och liksom stöd för vården och invånarnas välmående medan Förbundets sak är att göra dem till såna här öppna aktivitetscentrum. [...] Men jag tycker att det är hemskt viktigt alltid att fundera att vad är det där mervärde i samarbete? När lönar det sig att samarbeta? När är det viktigt och när kan det hända att det är viktigare att samarbeta med några externa parter eller när handlar det bara om att få liksom saker gjorda. Samarbete kan också vara väldigt resurskrävande så att om det inte finns en klar orsak till samarbete, så tycker jag man måste kunna utvärdera det. (Viveca)

Att Folkhälsans verksamhet baserar sig på fakta är något som kommer fram i alla intervjuer. Inom organisationen kombinerar man dessutom det som arbetstagarna observerar på fältet med forskning både från den egna forskningsenheten och annan

hälsofrämjande forskning. Viveca förklarar att samarbetet mellan de olika sektorerna ger en möjlighet att dra nytta av den kunskap och de förutsättningar som finns inom varje del av organisationen. Viveca berättar vidare att kombinationen mellan frivillig verksamhet och den sakkunnighet som Folkhälsan har samlat på sig under alla år genom forskning och sin verksamhet gör att de särskiljer sig både från andra mer traditionella allmännyttiga organisationer och gentemot konkurrenter inom serviceverksamheten. Även Anna är inne på att samverkan mellan de olika sektorerna gör att Folkhälsans bolag är något mer än bara en service producerande enhet. Hon uttrycker det som att Folkhälsans bolag har ett stort potential gentemot sina konkurrenter på marknaden för att de gör mer än bara det nödvändiga. Anna uttrycker att "vi ska ju skapa någon sorts samhällsförändring annars vet jag inte varför Folkhälsan ska ha ett bolag." Genom att ha olika sektorer som jobbar med lite olika saker men mot det gemensamma syftet, Folkhälsans ändamålsparagraf, gör också att man i ett tidigt skede kan snappa upp idéer och tankar från arbetstagare och frivilliga och snabbt kunna jobba vidare med dessa. Viveca förklarar på följande sätt:

till exempel våra styrelsemöten för Förbundets styrelse så sätter vi mycket tid på sådana översikter att vad som är på gång så att det i ett väldigt tidigt skede kan påverka i vilken riktning vi går vilket också möjliggör att vi i ett väldigt tidigt skede kan snappa upp idéer och tankar. Det här tror jag skiljer oss från till exempel vissa andra sådana medborgarorganisationer där möjligheten att påverka är att man skriver någon motioner till något höstmöte eller vårmöten och sedan röstas det. För oss så röstar vi liksom väldigt sällan utan att man söker liksom ett samförstånd och man hittar i allmänhet väldigt bra, liksom ett samförstånd, att vilken linje ska vi välja. (Viveca)

En annan aspekt som gör Folkhälsan unik är att organisationen har funnits i över 100 år utan att dess syfte har förändrats. Folkhälsans ändamålsparagraf som skrevs 1921 har i över ett decennium varit grunden till organisationens verksamhet trots att både samhället och verksamheten har utvecklats. Niklas reflekterar över unikheten att Folkhälsan klarat av att hålla kvar sitt syfte och att det fortfarande är trovärdigt för intressenterna. Detta kan ses genom att människor under alla år har donerat och testamenterat till Folkhälsan.

Men sen är ju också det att den här föreningen har ett enda mål ett syfte då enligt sina stadgar som är oförändrat sedan 1921 och det är då att främja hälsan i det svenska Finland genom

allsidig vetenskaplig undersökning och praktiska åtgärder ägnade att gynnsamt inverka på denna alltså på hälsan, så det är ju liksom för en förenings syftet och en förenings syfte kan ju föreningen ändra. Det är ju bara att ändra eller hur? Så det kan man ju tänka att man kan göra, men samtidigt under alla dessa år så har liksom människor donerat pengar till oss, och det är ju liksom hundratals människor. Och vissa av dem har gett pengar till Folkhälsan och vår ändamålsparagraf enligt föreningens syfte, medan en majoritet har ju gett det, liksom med vissa villkor. (Niklas)

Detta visar på att Folkhälsan har en hög trovärdighet och är en organisation som intressenterna litar på för att kunna göra gott i samhället både då och nu. Organisationens relation till sina intressenter är betydande inom responsible management eftersom legitimitet och förtroende för organisationen hos intressenterna främjar mer ansvarsfulla och hållbara metoder (Laasch et al., 2020; Price et al., 2020).

4. 2. Responsible management tar form i Folkhälsan

Till näst kommer jag att diskutera hur responsible management tar form i Folkhälsan. Genom informanternas svar och i kombination med litteraturen om responsible management har jag definierat tre olika kategorier där responsible management görs och ordnas genom aktiviteter i Folkhälsan. Här analyseras de organisatoriska praktiker, processer och praxis som enligt Nicolini och Monteiro (2017) ger en djupare insikt i hur organisationer fungerar i verkligheten.

4.2.1. Intressenterna och ansvar mot dessa

Intressenterna har en stor betydelse inom responsible management eftersom det i grund och botten är dessa som en organisation och därmed ledningen som fattar beslut är ansvariga mot (Laasch et al., 2020; Price et al., 2020).

Folkhälsan har flera viktiga intressenter som är avgörande för organisationens verksamhet och framgång. Bland dessa intressenter finns klienter på Folkhälsans servicehus och barn på Folkhälsans dagis och eftisar samt deras familjer, som är Folkhälsans primära fokus. Organisationen strävar efter att erbjuda högkvalitativ

vård och stöd som är anpassat till varje persons individuella behov. Folkhälsans anställda är också en viktig intressentgrupp, då de spelar en avgörande roll i att upprätthålla organisationens höga standarder för vård och behandling. Organisationen är engagerad i att tillhandahålla en trygg och stödjande arbetsmiljö som uppmuntrar till personlig och professionell utveckling för sina anställda. Samhället som helhet är en annan viktig intressentgrupp, då Folkhälsan är en betydande aktör inom vård och omsorgssektorn samt den hälsofrämjande hälso- och sjukvårdssektorn i Finland. Organisationens verksamhet har en betydande inverkan på samhället och dess hälsa och välbefinnande. Folkhälsan samarbetar också med andra samhällsaktörer för att främja hälsa och välbefinnande i samhället. Finansiärer, både offentliga och privata, är också en viktig intressentgrupp för Folkhälsan. Organisationen är beroende av finansiering för att kunna bedriva sin verksamhet och är skyldig att redovisa sin verksamhet och finansiella resultat till finansiärerna och följa de krav som finns för att erhålla finansiellt stöd. Donatorer och medlemmar är en annan viktig intressentgrupp, då Folkhälsans verksamhet finansieras till stor del av donationer och lokalt av medlemsavgifter. Medlemsavgifterna är inom Folkhälsan betydande för de lokala föreningarna, eftersom dessa stödjer deras verksamhet medan donatorerna är den viktigaste finansiären för Samfundet och ses som en evig intressent som genom sin testamentering gett organisationen ett uppdrag. Donatorer och medlemmar bidrar till att säkerställa att verksamheten kan fortsätta att bedrivas på hög nivå och är avgörande för att organisationen ska kunna fortsätta att erbjuda högkvalitativ vård och stöd till patienter och deras familjer (Dahlberg, 2021).

Karin berättar att intressenternas åsikter har en väsentlig betydelse i de beslut som ledningsgruppen tar. I praktiken görs detta genom att ledningsgruppen analyserar hur ett beslut kan påverka medarbetarna och de kunder som tar del av Folkhälsans serviceverksamhet. Anna berättar att man varje år gör en stor kundkartläggning för att få in åsikter om hur barn, vårdnadshavare och boende på Folkhälsans serviceboenden har uppfattat verksamheten. Servicehemmen vill även att deras boende är med och formar sin vardag. Till exempel genom att de får påverka måltiderna som serveras där. Anna uttrycker det som att det är viktigt att se de salutogena i människan, det friska istället för det sjuka för att stödja dem. Folkhälsan för en aktiv dialog med sina medarbetare och gör även årligen undersökningar i hur medarbetarna mår genom enkäter. Initiativ från medarbetarna är också välkomna och

Anna berättar om ett projekt som just nu sker inom Folkhälsan Valfärd som grundade sig från en idé från medarbetare, en av Folkhälsans viktigaste intressenter (Dahlberg, 2021). Detta är exempel på sociala innovationer som enligt Seelos och Mair (2020) är processer för att ta itu med sociala utmaningar genom att skapa och implementera idéer, produkter, tjänster och modeller som ökar det sociala värdet och genererar positiva resultat för samhället. Dessa kan hjälpa organisationer att hantera komplexa, sociala och miljömässiga utmaningar samtidigt som det skapar värde.

en enhetschef och hennes personal som har funderat mycket på hur personer som inte har svenska som första språk ska kunna liksom få kommunicera bättre med personer till exempel som har en minnessjukdom. Och de funderade länge och sen hade de tillsammans med sektorchefen gjort en ansökan och vi har nu fått pengar för att vi använder bildstöd för att utveckla ett material så att personer som har ett annat språk än svenska ska kunna kommunicera och också i långa loppet kunna dokumentera [...] medarbetarna har varit med och så gör vi någonting som vi tänkte att alla andra kan ha nytta av, inte bara vi för att det blir bara Folkhälsans produkt (Anna)

Anna tillägger även att det material som Folkhälsan producerar inte endast finns till för dem. Istället, om ett projekt är lyckat delar de gärna med sig av sitt material till alla för att förbättra hela branschen och inte endast sina egna enheter.

4.4.2. Strategiarbete och beslutsfattande

Folkhälsan presenterade 2020 en ny strategi med namnet "Mitt i samhället, nära människan" och denna bygger på tre centrala värden. Dessa är kompetens, engagemang och omsorg (Folkhälsans verksamhetsberättelse, 2020). Denna strategi ska vara grunden för Folkhälsans verksamhet i fem år, vilket betyder att organisationen just befinner sig i mitten av denna strategicykeln. Förutom värderingar presenterar strategin även tre fokusområden för ny kunskap och nya arbetsmetoder för att förbättra välbefinnandet och hälsan. Dessa är stärkandet av känsla av sammanhang, psykisk hälsa och välbefinnande för barn, unga och familjer, en hälsofrämjande och hållbar livsstil samt livskvalitet för en åldrande befolkning.

Strategin har även 5 mål som berör bland annat trygga relationer, öppenhet och inkludering, livskvalitet för de äldre samt att se dem som en resurs, kombinera forskningen med den övriga verksamheten och därtill stärka samarbetet med andra aktörer.

Att ha en strategi, mål och visioner är något som är viktigt inom responsible management. Laasch et al., (2020) hävdar att det är omöjligt att leda ansvarsfullt om en organisation inte har som mål att vara ansvarsfull. Även tiden är en nyckelfunktion inom responsible management där Laasch et al., (2020) påpekar att för att kunna managera ansvarsfullt krävs att organisationen och dess ledning är medvetna om organisationens förflutna, nutid och framtid. Informanterna berättar om de olika strategiska arbeten som hela tiden är på gång inom organisationen och hur långsiktighet har varit och fortsättningsvis är mycket viktigt för att Folkhälsan ska kunna utvecklas mot att vara en hållbar, etisk och ansvarstagande organisation. Beckmann et al., (2020) argumenterar för att en ansvarsfull chef "managerar" långsiktigt och skapar värde för att uppnå hållbar utveckling inom organisationen. Georg Henrik ger flera exempel på hur och varför Folkhälsan jobbar långsiktigt.

Långsiktiga grejerna så bygger ju på liksom hur vi ska få igenom vår strategi och följa den. Titta på alltifrån hur vi har pengar, det vill säga avkastningen från placeringarna, både nu och i framtiden. Men också hur vi håller ihop verksamheten, ger den riktning, kanske då vilka samhällsliga problem vi ska jobba med, hur vi ska få personal. Till långsiktig planering hör också byggnader, byggnadsprocessen, renoveringar av olika slag, de är ofta långa långa projekt. (Georg Henrik)

Anna betonar också en förändrad attityd mot strategiarbete som hon har upplevt sedan hon tillsattes som VD för Folkhälsan Välfärd. Arbetet med strategiska beslut och implementering har breddats och Anna i sin position som chef och medlem i Folkhälsans ledningsgrupp betonar vikten av att ta ansvar över det som beslutats.

[...] jag försökte vara hemskt tydlig med att vi är en enhet att när vi fattar ett beslut, så är det inte mitt beslut eller en enskild sektors beslut utan en ledningens beslut och man kan inte gå ut ur ett möte med ett annat beslut än det som vi har fattat. [...] till exempel strategiarbete och sånt, det är en ständig process, det är inte så att man gjorde det en gång och sen att that's it utan det kräver en hel del arbete. (Anna)

Även Viveca lyfter fram vikten av att ha en strategi och att som chef påminna sin personal men också de som är med som frivilliga och förtroendevalda inom Folkhälsans organisation om att dessa strategier finns och att de alla tillsammans jobbar mot gemensamma mål. Genom att vara "nära arbetet" är det också lättare att i sin chefsposition agera ansvarsfullt, något som lyfts fram av Mintzberg och Laasch (2020). Viveca sätter ett stort ansvar på sig själv och den roll hon har som chef för att hela hennes sektion ska lyckas med sitt arbete och lyfter även fram samarbetsnätverk som en viktig del av hennes arbete.

mitt arbete handlar ju om att skapa förutsättningar för verksamheten, att jobba tillsammans med min ledningsgrupp, kolleger, att göra upp planer, först sätta mål, planera aktiviteter, planera utvärdering. Jag har mycket att göra med vår styrelse, för våra förtroendevalda är en otroligt viktig del av det hela. Det handlar om att skaffa finansiering, sen handlar det väldigt mycket om samarbetsnätverk, externa samarbetsnätverk och interna för all del också. Via de här samarbetsnätverk, så kan vi ju påverka viktiga frågor som är viktiga ur vår synvinkel för att främja hälsa. [...] Men att överlag så tänkte jag väl som chef att det är viktigt att skapa förutsättningar för att medarbetarna ska kunna jobba för att vi ska nå upp till våra mål. (Viveca)

Niklas berättar även om det långsiktiga arbetet med personalen. Det är viktigt för Folkhälsans ledningsgrupp att de som jobbar för organisationen ska trivas och känna att deras arbete är meningsfullt samt att de är del av en större gemenskap. Det är även ett faktum att det i Finland finns en brist på vårdpersonal och Folkhälsans ledningsgrupp måste därför aktivt tänka på både att hålla kvar sin personal och hur man i framtiden kan locka nya arbetstagare till organisationen.

[...] om vi tar på personalsidan som är en stor del så på lång sikt så arbetar vi med det som många andra arbetar med också. Att hur ska vi få personal till de områden som vi finns inom, speciellt inom vårdbranschen börjar det finnas ont om personal. Så där finns det liksom ett långsiktigt arbete kring vår arbetsgivarbild, att hur vi ser ut och är utåt och hur vi får liksom den personal som vi har nu att må bra och tala bra om oss och att trivas. Att det är liksom vår långsiktiga satsning. [...] ett odlade av varumärket och ger någonting mer åt personalen än en lön. [...] där är ju nog en styrka som vi också har att om du jobbar någonstans i Folkhälsan så får du liksom, du blir del av något lite större. (Niklas)

Att ge en ärlig bild av hur det är att jobba för Folkhälsan är viktigt för organisationen och skapandet av arbetsgivarbilden görs tillsammans med den personal som redan jobbar för organisationen. I praktiken görs detta genom att kontinuerligt diskutera med personalen och få en förståelse för vad som får dem att trivas på sin arbetsplats samt vad organisationen kunde göra bättre. På detta sätt visar ledningsgruppen ansvar mot sina arbetstagare. Folkhälsan är också måna om att deras personal ska må bra utanför arbetsplatsen och vill betona att jobbet inte är allt utan att återhämtning och ett gott liv utanför arbetsplatsen är en förutsättning för att kunna må bra även på jobbet.

Vi vill vara ärliga och ge en ärlig bild. Vi har kanske varit ganska "för försiktiga" och tycker inte att vi behöver liksom ha så hög svansföring på det sättet. Ja, men vi liksom intervjuar och pratar med människor som på riktigt jobbar i Folkhälsan och försöker liksom dokumentera och formulera och hitta de där budskapen. Att vad är det som gör att de här människorna trivs? Vad är viktigt för dem? Och vad liksom vad är på riktigt liksom sant i den här arbetsgemenskapen och använder sen dom sanningarna, alla budskapen i kommunikation i rekrytering i annonser [...] för oss är det viktigt att folk som jobbar här känner att ett jobb, det är inte allting här i världen på ett sätt och om man jobbar med hälsa och välmående, att man förstår att människan har många olika sidor och att om du inte mår bra hemma eller på din fritid eller så, mår du knappast bra på ditt jobb heller. (Niklas)

Något som ofta kommer fram i intervjuerna med ledningsgruppen är inställningen mot organisationens förmögenhet. Folkhälsan har en förmögenhet på cirka 800 miljoner i form av aktieportföljer och testamentationer. Även om Folkhälsan därmed på papper har det gott ekonomiskt ställt, är dessa pengar inget som ledningsgruppen tar för givet och något som man inom organisationen känner ett stort ansvar inför att förvalta på ett hållbart sätt för att främja kommande generationer. Karin förklarar att ledningsgruppen känner ett "stort etiskt ansvar" mot att förvalta de fonder och stiftelser som organisationen har tilldelats eller fått testamenterade till sig under sin verksamhetstid. Niklas förklarar att han ser på Folkhälsans förmögenhet som "andras pengar"

Föreningen har egna pengar också som bara hänger ihop med vårt syfte, men att en majoritet av våra pengar, liksom fonder som vi förvaltar och som ska användas enligt de reglementen som den testatorn har gett i tiderna. Och vissa går bättre att uppfylla än andra. Men att det är viktigt att respektera den saken. (Niklas)

Här kan man även se att den kritik som riktas mot organisationer inom den tredje sektorn, att de inte på samma sätt som bolag kan mäta sin prestanda genom nyckeltal eller visa att de jobbar utgående från vissa modeller (Dorff et al., 2021) inte stämmer in på Folkhälsan som organisation som helhet. Både Anna och Georg Henrik tar upp EFQM-modellen som ett exempel på hur man arbetar inom Folkhälsan men också FNs globala hållbarhetsmål, OECD modellen, EU direktiv om hållbarhet och governance samt ESG kriterierna. Även Christer berättar om Folkhälsans placeringsstrategi och att de där har funderat mycket kring ESG kriterier inom organisationen. Som exempel nämner han att E, environment, "handlar väldigt långt om våra fastigheter och sånt där tänka på avfallssortering och värmeförsörjning och den här typen av frågor nu också på byggande". Georg Henrik menar att inom Folkhälsan kan miljö och hållbarhet också handla om väldigt simpla saker och att kolla upp att man inte köper "vad som helst för skrot" Som exempel nämner han Folkhälsans insamlingsmärken som säljs på våren och i lucia tider för att samla in pengar till barnfamiljer i utsatta situationer. När det gäller G, governance, konstaterar Christer att det inte finns så stora problem gällande detta i en välfärdsstat som Finland men att det "i placerings anseende så är det ju viktigt att och i synnerhet när man placerar internationell så att där har vi liksom uppföljningsinstrument och redskap och vi följer upp att hur vi klarar oss jämfört med jämförelseindex". Georg Henrik betonar att G enligt honom och Folkhälsan som organisation handlar om transparens vilket också är något som intressenterna efterfrågar (Latapí Agudelo et al., 2019).

Sedan har vi då den här governance biten, där handlar det ju tycker jag, om transparens så att man liksom vet hur man bygger upp det hela. De här frågorna jobbar vi förstås på. Men en sådan här förening, en medlemsorganisation, så har nu sina egna regler. Vi är inte stora, vi har inte business hemligheter där vi försöker gömma något liksom hur vi nu utvinna olja från Nigeria. (Georg Henrik)

Både Christer och Georg Henrik understryker dock att S, den sociala dimensionen, är den viktigaste för Folkhälsan eftersom organisationen jobbar med människor och "mötet mellan människorna är deras huvudprodukt". Georg Henrik betonar dock komplexiteten kring den sociala dimensionen och erkänner att även om den enligt

ledningsgruppen är den viktigaste dimensionen att möta är det svårt att mäta vad det är och hur man kan mäta den.

Men vad är riktigt social hållbarhet på riktigt? Ja, det kan vara arbetsavtal [...] vi tittar på det här utgående från FN, OECD. Globalt så det handlar om att man ska få moderskapspenning och få föräldradedighet och så vidare. Jo, jag menar det är fixat i Finland. Där är vi kanske inte sämre eller bättre än någon annan, det är väldigt långt skött i Finland via välfärdsstaten. [...] Kan man då ligga ett steg högre och vad är det där ett steg högre i så fall? Är det att vi till exempel har en personalpolicy att personalen får frukt om dagen? [...] Är det att alla ska äta frukt och det är fysiskt att det är bra att du ska äta en frukt och du ska äta minst egentligen 5 men då bjuder arbetsgivaren på en. Vad är det vi räknar med och mäter? Hur jobbar vi med olika saker? Hur får vi vår ideologi framåt? (Georg Henrik)

Även om Folkhälsan kan falla tillbaka på att de i sin verksamhet utgår ifrån och arbetar mot internationellt verifierade modeller som till exempel ESG och FNs hållbarhetsmål berättar informanterna att det är mycket svårare att mäta och kontrollera den allmännyttiga/ ideella sidans verksamhet jämfört med bolagens verksamhet och förvaltningen. Detta är också en återkommande kritik i litteraturen mot de allmännyttiga organisationerna (Kaplan 2021). Niklas återkommer här till vad som är positivt för samhället och reflekterar kring att "identifiera det som är positivt, sätta upp mål för det positiva och mäta hur förändring sker, att det sker mot det positiva" men medger att det är svårt och kan inte ge något entydigt svar på hur det görs. Christer reflekterar över detta på följande sätt:

Nå ska vi säga att den här serviceproduktionen är betydligt lättare att mäta. Och jag menar, det är ju ganska långt med det ekonomiska resultatet man mäter den här verksamheten. Men utmaningarna på den här till exempel hälsofrämjande sidan eller inom forskningen så där är utmaningen att mäta att vi gör rätt saker är betydligt svårare att hitta de mätare som mäter att är vi tillräckligt effektiva att använder vi tiden rätt och gör vi rätta prioriteringar och så vidare. (Christer)

Ett sätt att följa upp den allmännyttiga/ ideella sidan är att Folkhälsans förbund har som rutin att besöka alla lokalföreningar vart tredje år på en "föreningsrunda". Viveca berättar att man genom dialog och diskussion med lokalföreningarna försöker få en uppfattning om deras utmaningar och därmed kunna förstå vad man inom Förbundet kan stödja de frivilliga i lokalföreningarna med. Detta är något som är

viktigt för Folkhälsan och ett sätt att visa ansvar och ge sitt tack för att så många frivilliga ställer upp och arbetar för deras syfte.

Vi försöker skapa den förutsättningen i och med att det frivilliga bidrar med sin tid så försöker vi göra den där byråkratin och administrationen så enkel som möjligt för dem. Och där handlar det liksom om att skapa olika redskap och verktyg för att det ska vara så enkelt som möjligt (Viveca)

4.2.3. Värde och värderingar

Värde, värdeskapande och organisatoriska värderingar är betydande inom responsible management (Laasch, et al., 2020; Langmead et al., 2020; Willness et al., 2020; Pirson, 2020) och inom Folkhälsan kommer dessa fram i praktiken på många olika sätt. Under intervjuernas gång nämndes Folkhälsans ändamålsparagraf och syfte av alla informanter. Niklas berättar att hälsofrämjande på arbetsplatsen och arbetsbefinnande är något man inom ledningsgruppen tar på stort allvar inom Folkhälsan och att det ordnas evenemang och utbildningar för att "odla den här kulturen i hela den här koncernen". Dessutom berättar Niklas att Folkhälsans värderingar och en vilja att göra samhället bättre ibland är det enda som två olika sektorer på Folkhälsan har gemensamt eftersom deras dagliga arbete kan skilja sig åt väldigt mycket. Därför ordnar ledningen ofta gemensamma utbildningar och evenemang där de i praktiken vill belysa Folkhälsans värderingar, kultur och värdegrund för att värna om den gemensamma värdegrunden i organisationen.

det handlar om att stärka den gemensamma kulturen och ha en gemensam liksom världsbild och var man står och vart man vill, odla liksom den här gemensamma värdegrunden. Vi är ganska olika delar sist och slutligen och ibland, så finns det inte alltid så mycket gemensamt förutom en värdegrund. [...] Sen har vi en handfull andra saker också som kan passa in i det här paraplyet, så därför kan en sådan här tillställning mera handla om värderingar. (Niklas)

Det märks tydligt på sättet informanterna talar om goda värderingar, etik, hållbarhet och ansvara i samband med Folkhälsans kultur att detta är något som man alltid jobbat med och kommer tillbaka till samt att det är en naturlig del av organisationen. Värderingar som enligt Laasch et al., (2020) kännetecknar responsible management

etik, hållbarhet och ansvarstagande är något som både Viveca och Karin uttrycker att det "sitter i ryggraden" på dem som är en del av Folkhälsans organisation med start hos ledningen.

Att nog skulle ju påstå att vi funderar över de här sakerna ganska ofta. Och ibland till och med kanske på ett sådant sätt att vi inte tänker på att det är det vi gör för att det sitter så i ryggmärgen att det är så här vi agerar för att vi är Folkhälsan. (Karin)

Även Anna betonar ansvarskulturen inom Folkhälsan och att den finns både på ledarnivå och hos de som är anställda inom Folkhälsans bolag. Anna menar att ansvar, etik och hållbarhet kanske är lättare att se inom frivilligverksamheten och i lokalföreningarna just eftersom dessa termer i vissa fall naturligare kopplas ihop med den ideella verksamheten jämfört med bolagssidan. På samma gång finns det ett större krav från intressenter att bolag ska utvecklas mot att vara mer hållbara och ansvarstagande eftersom detta ofta inte är deras mål utan historiskt har varit att vinstmaximera och betala dividender till sina ägare (Mintzberg, 2015; Pirson, 2020).

hos Valfärd tycker jag att vi talar jättemycket om att vi har en ansvarskultur och den kommer både fram hos våra medarbetare och våra ledare. Jag skulle också vilja tro att vi vill göra hållbara beslut och vi försöker också ha ett miljötänk i mycket vad vi gör. Vi har mycket talat om klimatförändringen och vilka påföljder det här på våra verksamheter och försöker också aktivt titta där. [...] vi har ju haft en salutogen tankeram att det ska vara meningsfullt och hanterbart det som man jobbar med och jag tror liksom att det är i ryggmärgen hos vårt ledarskap och vårt gäng att vi har en sån här ledarskapspolicy. Och det som jag tänker mig, vi är jättedåliga på att ibland på finska säger man sanoittaa, men sätta ord på det kanske man kunde säga på svenska, liksom att vi har alla de här blocken, att vi talar kanske inte alltid om hållbarhetsmålen eller på det sättet men vi jobbar med dem dagligen. Vi talar inte om liksom ansvarskulturen på det sättet, men vi har den där och så här så att jag tycker att alla de här begreppen känns jättekända och som också jag vill se att vi jobbar att jag vet att vi också gör det så att det är inte bara på ett ideellt plan. (Anna)

Anna berättar att hon tillsammans med sina företrädare har jobbat mycket med Folkhälsans värdegrund och att den är stark inom hennes enhet. Nyckelorden inom Folkhälsan Valfärd är kompetens, engagemang och omsorg.

[...] vi har ganska långt arbeta jättemycket med mina företrädare och så här med att vår värdegrund är stark. Kompetens, engagemang och omsorg. Och om man säger så har vi har

ju ganska relativt låg hierarki alltså på det sättet att vi har bara 4 beslutsnivåer så att säga att vi har liksom enhetschefen, ledningsgruppen, VD:n och sedan styrelsen att det är inte liksom så många nivåer sist och slutligen för vår personal att komma liksom upp till ledningen. (Anna)

Anna berättar även att den värdegrund som finns på Folkhälsan är viktig eftersom att jobbet på Valfärd ibland kan vara psykiskt tungt för de som jobbar till exempel på Folkhälsans servicehus där boende är i slutskedet av livet och kan vara mycket sjuka och kanske bara hinner bo där i några månader eller i något år innan de går bort. Anna poängterar därför att diskussioner med intressenterna, arbetstagare, de klienter som bor på servicehusen och deras anhöriga är av stor vikt samt att man kan falla tillbaka på Folkhälsans värdegrund och känslan att man gör ett meningsfullt arbete. Anna nämner även de olika kvalitetsmodellerna som Folkhälsan jobbar med.

för att kunna hantera det så det är viktigt att vår personal har en stark värdegrund av de har den här synen på det underlätta tror jag gör det där arbetet hanterbart. [...] vi har liksom EFQM modellen så har kvalitets värderingsmodell och i och med EFQM modellen så har man handböcker i alla sektorer och i sektor handboken så går det hemskt tydligt igenom det, i onboarding [...] regelbundet diskussionen att vad är vår värdegrund och vad betyder det för oss i vårt dagliga arbete att vi jobbar på det här sättet. (Anna)

Både värdegrunden och att jobba mot vissa mätbara modeller går alltså hand i hand inom Folkhälsan Valfärd och är en del av alla medarbetares vardag.

4.2.4. Individens betydelse i responsible management och Folkhälsan

Responsible management betonar också individen i en organisation och menar att det i grund och botten är hos individen som ansvaret börjar (Willness at al., 2020). Flera av informanterna berättar att de aktivt valt att jobba för Folkhälsan eftersom de genom organisationen kan skapa värde för andra än sig själv. Anna förklarar att hon känner att hennes arbete är meningsfullt eftersom hon genom sina kunskapsområden ser att hon har en roll i att skapa mening och en samhällsförändring. Niklas beskriver att den gemenskap som finns på Folkhälsan långt är byggt på att man tillsammans som individer gör något bra för någon annan.

Jag menar på något sätt att det kommer hemskt mycket automatiskt i och med att jag tycker att vi och de som jobbar här tycker att vi gör en bra sak. Allting som, att vara med i beslutsfattande som gör att saker går vidare eller bara ens rullar känns meningsfullt utan att behöva någon dramatik i beslutet. [...] Det blir en bra filis av att man gör någonting som gagnar mer än en själv, liksom gör något för någon annan och att det finns liksom andra som känner likadant. Det finns både en gemenskap kring det där att göra någonting som inte är liksom för egen vinnings skull. (Niklas)

Hur responsible management utförs i en organisation baserar sig enligt Willness at al., (2020) och Laasch et al., (2020) på individens moral och attityd till att vara chef men också mot det engagemang som personen känner mot att leda ansvarsfullt och etiskt. Georg Henrik reflekterar över att det finns en positiv kraft i personligt ansvar och uppmuntrar andra att också ta ett större personligt ansvar. Han berättar även att han genom att själv vara en ansvarstagande individ försöker förmedla att det är viktigt att individen gör ansvarsfulla val även om de ibland kan vara obekvämt att tänka på andra än sig själv och göra uppoffringar som att välja vegetarisk mat eller använda kollektivtrafik framom personbil för att nämna några exempel.

Jag menar att det med att man gör vissa val och det är ibland obekväma, men man gör val för att liksom försöka göra det bättre. Det talas mycket om strukturer, och att det bara handlar om strukturella grejer, men då tar vi bort liksom aktörskapet från individen. Jag tycker att i en frivilligorganisation, i en privat organisation, som är en förening som bygger på att individen vill komma med, skall vi betona individens val och vilja. (Georg Henrik)

Viveca förklarar att ett kännetecken hos deras frivilliga och lokalföreningarna är att man inte kommer med i verksamheten för att driva sin egen sak utan för att man vill jobba för att ens närmiljö där man lever och samhället i stort ska må bra. Georg Henrik filosoferar även runt frivilligverksamheten inom Folkhälsan och att många valt att komma med i verksamheten utan någon monetär belöning och att detta handlar om individens vilja att göra gott.

Vad kan individen vara med och göra? Vi måste väl, som en organisation som bygger på ideellt arbete från människor som frivilligt kommer med, tro på att individerna har någon betydelse. Annars så kan vi ju liksom ge pengarna till staten och säga att hej ta ni, staten vet säkert bäst vad man ska göra, där får ni sätt sprätt på det. (Georg Henrik)

Laasch et al., (2020) understryker även att chefer har en viktig roll i att leda en grupp ansvarsfullt samt att bidra till organisationskulturen och organisationens hierarkier. Detta kommer fram inom Folkhälsan på många sätt. Viveca berättar att hon som chef jobbar för att "stärka människors på något sätt framtidstro och problemlösningsförmåga, att det finns lösningar". Hon berättar även att hon och medarbetarna i vissa situationer tycker att arbetet är jobbigt men att man som chef måste utstråla en känsla mot sina medarbetare att saker har en tendens att ordna sig. Viveca betonar även långsiktighet och stabilitet samt att lyssna på medarbetarna som viktiga kompetenser i sin chefsposition.

Sen tror jag att man ska gärna vara ganska så här konsekvent och långsiktig att man inte liksom ena dagen kommer på en sak och sedan följande där är det något helt annat. Och det där att man också står för en viss så här stabilitet. Och kanske det sista är det att man faktiskt på riktigt försöker vara lyhörd och ta in liksom folks åsikter och synpunkter. (Viveca)

4.3. Betydelsen av ansvar gentemot en minoritetsbefolkning - det svenska i Finland som intressent

[...] grunden i uppdraget är att verka för den svenska befolkningen. När vi hör "population" eller "befolkningen", då ska vi säga hej, det här är viktigt! Befolkningen i svenska Finland, den är inte nödvändigtvis svenskspråkig, utan i någon slags avgränsat geografiskt område som uppfattas som det svenska Finland. (Georg Henrik)

Folkhälsans största och viktigaste intressent är det svenska i Finland. Informanterna är mycket noggranna med att inte använda "finlandssvenskarna" när de uttrycker för vem de arbetar utan gör det klart att Folkhälsans verksamhet är öppen för alla, oavsett språk eller bakgrund. Det är dock fakta att organisationens verksamhet oftast sker på svenska och i de geografiska områden i Finland där finlandssvenskar bor. Uppdraget som Georg Henrik ovan syftar till är återigen Folkhälsans ändamålsparagraf och syfte. Även Karin lyfter fram att i frågor som diskuteras av ledningsgruppen, där man ibland hamnar på sidospår, lyfts ändamålsparagrafen fram som ett "rättesnöre". Att i praktiken jobba för det svenska i Finland är hela organisationen ryggrad och det man har byggt verksamheten kring. Folkhälsan som organisation gör många ekonomiska uppoffringar för att behaga den svenska

befolkningen i Finland och vill finnas till som stöd för dem. Anna ger ett exempel där hon lyfter fram för- och nackdelar med ideologin som finns inom organisationen.

på ort x ska det finnas Folkhälsan för att på ort x har man inte haft råd att själv göra det eller man är orolig för den svenska eller någonting och det är fine, men det betyder att vi ska ta över, vi tar ofta över verksamheter som ingen annan får att vara lönsamt men inte kommer vi ju heller att få det att vara lönsamt. [...] ett bolag ska gå på plus eller plus minus noll men gärna ett litet plus om man vill utveckla bolaget så där kanske det kommer då den där ideologin liksom blir i kontrast mot det att vad våra verksamhetsförutsättningarna är. Jag vet inte om jag var tydlig här men det kanske är en utmaning, sen är det ju en otrolig alltså vi har såna otroliga möjligheter med att vi har det där ideella (Anna)

I Folkhälsans begynnelse för över 100 år sedan låg fokuset på att fostra en stark svenskspråkig befolkning med hjälp av att till exempel förebygga tuberkulos genom att göra lungröntgen på människor som bodde långt ute i skärgården med begränsade möjligheter till läkarvård, utbilda barnmorskor och sprida hälsofrämjande information (Dahlberg, 2021). Tiderna var annorlunda då och Georg Henrik refererar till Finlands historia, språkstriderna och uppbyggnaden av ett nyblivet självständigt land. Folkhälsan är ännu idag en sakkunnig organisation när det kommer till hälsofrämjande men idag jobbar man för att identifiera och främja sådana hälsoutmaningar som dagens samhälle står inför (Folkhälsans verksamhetsplan, 2023). Tuberkulos är utrotat i Finland och istället jobbar man till exempel med ungdomars psykiska hälsa, att stödja familjer i utsatta situationer samt att utbilda befolkningen i hälsorelaterade frågor.

Jag skulle säga det, det ingår ju redan liksom i vår ändamåls syftesparagraf för att vi jobbar ju nog på svenska och det där och har de nog i allt vad vi håller på med så funderar vi att vad finns det för liksom särdrag som kommer från det här svenska och också att vi har ett sådant intresse att överhuvudtaget påverka så att det finns material och verksamhet på svenska också inom vår sektor. (Viveca)

Även om Finland är ett tvåspråkigt land är det inte en självklarhet att hälsofrämjande verksamhet eller utbildningsmaterial finns och i det här gapet i det finländska samhället driver Folkhälsan sin verksamhet. Jan reflekterar över Folkhälsans betydelse i det finländska samhället och konstaterar att organisationen är viktig för

många finlandssvenskar och att "de flesta finlandssvenskar stöter ju på Folkhälsan i något skede av livet och många i flera olika skeden."

Den starka ideologi som finns inom organisationens ledningsgrupp kan dock i vissa fall vara problematisk, även om syftet med hela organisationen är att göra gott i samhället, vilket genom otaliga exempel i denna avhandling visar att de gör. Organisationen är starkt normativ, något som en av informanterna uppmärksammar i sin intervju. Även om informanterna lyfter fram problem som uppstår inom organisationen och emellanåt kritiserar "hellylle-finlandssvenskheten" och den "trygghet man lullas in i" ifrågasätts inte att organisationens syfte eller ändamålsparagraf varit densamma i över 100 år. Tvärtom är detta något man ser som en styrka. Inom responsible management litteraturen kallas detta för det kollektiva minnet. Mena och Rintamäki (2020) berättar att det kollektiva minnet är viktigt för att skapa förtroende för intressenter och främjar responsible management inom en organisation genom att organisationen reflekterar över tidigare händelser och utvärderar tidigare processer samt vill lära sig av misstag som gjorts till exempel när det kommer till beslutsfattande.

Trygghet är inte heller dåligt, men det kan i vissa fall leda till att organisationen inte utnyttjar den potential och den påverkningsförmåga som den har. Georg Henrik uttrycker det som att Folkhälsan borde våga sticka ut hakan mera och ibland bli lite obekvämt. Han sammanfattar sin tanke genom att säga "jag tycker att vi gör jättemycket fint och när jag säger någonting kritiskt så är det inte för att jag tycker att det vi gör är dåligt utan att jag tycker att vi kunde göra mer. Det är den där potentialen". Ett exempel där detta kommer fram är diskussionen kring Folkhälsans strategi från 2021.

[...] om jag säger att någonting skulle kunna gå bättre, så jag skulle vilja att vi haft en betydligt mera fokuserad strategi än den vi fick. Att den blev bred var nog av rädsla för att välja. Det finns alltså ett etos inom Folkhälsan som handlar om att alla skall vara med. Det är inte alls dåligt, jag tycker inte det, missförstå mig inte, vi säger "alla mår bättre när alla mår bra". Men det borde inte hindra oss från att fokusera. (Georg Henrik)

Att konstant försöka tolka hur grundarna av Folkhälsan vill att organisationen ska utvecklas genom organisationens ändamålsparagraf och syfte gör att organisationen ibland bromsas upp i sin utveckling. Det kollektiva minnet kan bli en form av nostalgi som romantiserar det förflutna och därmed hindrar framsteg mot en hållbar och etisk framtid (Mena & Rintamäki, 2020). Anna betonar att Folkhälsan borde vara mer "reaktivt gentemot det samhälle vi lever i idag" och vidta en mer dynamisk organisationsform för att inte halka efter i samhällsutvecklingen. Anna nämner även vad hon anser är organisationens stora dilemma i framtiden, att inte kunna finnas överallt och möta den efterfrågan som finns på till exempel svensk småbarnspedagogisk verksamhet och äldreomsorg. Detta kommer att leda till en rättvisefråga där organisationen kommer behöva ställa sig frågan vem som får ta del av deras tjänster och vilka som måste lämnas utanför. Anna har ingen lösning på problemet men konstaterar att detta är något som redan nu bör funderas på inom ledningsgruppen i planeringen av den framtida verksamheten.

Som konstaterat är Folkhälsan en sakkunnig organisation som är experter på att stödja den svenska minoriteten i Finland i hälsofrämjande frågor genom sin verksamhet. Även om Folkhälsan välkomnar alla i sin verksamhet lyfter Anna upp att hon önskar att man på ett mer tillgängligt sätt kunde öppna upp verksamheten för andra utsatta grupper. Folkhälsan kunde här fungera som en förebild, med expertis inom att ordna verksamhet för minoriteter.

5. Diskussion - Responsible management i en ideell organisation

En allmännyttig förening i Finland har vissa fördelar om man jämför dem med ett regelrätt företag, till exempel ger det organisationen möjlighet att ta emot donationer och gåvor från privatpersoner. De testamentationer som organisationen fått under sina verksamma år är en väsentlig del av Folkhälsans förmögenhet och av stor betydelse för att deras verksamhet som den ser ut idag ska fungera. Dessutom har Folkhälsans bolag också vissa skattelättnader. Det allmännyttiga perspektivet sätter dock också ett betydande press och ansvar på att organisationen ska ge något tillbaka till samhället.

Även om informanterna benämner organisationen som allmännyttig kunde också argumenteras för att organisationen kunde klassas som en idéburen organisation på grund av ledningsgruppens starka övertygelse om att organisationen finns till för att främja det svenska i Finland. Denna övertygelse härstammar från organisationens syfte och ändamålsparagraf och individerna i organisationen har valt att arbeta för denna organisation för att de vill främja syftet.

Som konstaterat i avhandlingen finns det ingen gemensam erkänd definition av responsible management (Laasch, et al., 2020). Istället har uttrycket definieras utgående från varje forskares egen uppfattning av responsible management i varje unik situation som forskning på ämnet har gjort (se till exempel Langmead et al., 2020; Constantinescu & Kaptein, 2020; Carroll et al., 2020). Jag kommer inte här försöka mig på att definiera responsible management i Folkhälsan men kommer att diskutera hur responsible management fungerar som verktyg inom organisationen speciellt genom ledningsgruppen hos den operativa ledningen och hur de förverkliga ansvarsfull styrning av organisationen, etik och ansvar samt sociala och miljömässiga mål.

När det kommer till icke-vinstdrivande organisationer innebär responsible management att organisationen fokuserar på social och miljömässig påverkan, etiskt

beslutsfattande, ett engagemang från intressenter och ansvarsskyldighet mot dessa (Alder, & Laasch 2020; Bevan et al., 2011; Gherardi & Laasch, 2021). Ideella organisationer har ett ansvar att beakta hur deras verksamhet påverkar samhället och vilka sociala och miljömässiga effekter denna verksamhet har. Detta innebär inte bara att se till att deras verksamhet inte är skadlig, utan också att aktivt arbeta för att främja positiva sociala och miljömässiga resultat (Gherardi & Laasch, 2021). Folkhälsan har grundats som organisation för att göra gott i samhället genom att främja hälsa och välbefinnande. Det kan därför argumenteras för att organisationen från första början och genom sitt syfte är ansvarstagande.

Ansvar och ansvarsskyldighet är ett tydligt kännetecken i hur responsible management kommer fram i ideella organisationer. Detta innebär att organisationen är öppen och transparent när det gäller organisationens verksamhet och beslutsfattande, utan också att man är villig att ta ansvar för misstag och brister. Ideella organisationer måste vara ansvariga inför sina intressenter, liksom inför tillsynsmyndigheter och andra övervakningsmekanismer (Marques & Gomes, 2020).

En annan viktig aspekt gällande responsible management i ideella organisationer är etiskt beslutsfattande (Constantinescu & Kaptein 2020). Etiskt beslutsfattande innebär att organisationen tar hänsyn till moraliska principer och värderingar samt intressenternas intressen och farhågor. Icke vinstdrivande organisationer måste vara engagerade i att fatta beslut som inte bara är lagliga och ekonomiskt sunda, utan också etiska och i linje med deras uppdrag och värderingar. Även att ha en tydlig strategi, mål och visioner för organisationen är viktigt för att kunna agera ansvarsfullt (Laasch et al., 2020; Gherardi & Laasch, 2021). Inom Folkhälsan kan man se detta på flera olika sätt. Organisationen har en övergripande strategi, även de olika enheterna har sina egna strategier som de jobbar mot. När ett nytt projekt drar igång skapas också en strategi för dessa.

Intressenter spelar en viktig roll för icke-vinstdrivande organisationer eftersom det är dessa som organisationen är ansvariga mot och som på sätt och vis övervakar organisationen (Carroll et al., 2020). Ideella organisationer samarbetar med en rad olika intressenter och i Folkhälsans fall är de viktigaste intressenterna klienterna på Folkhälsans serviceboenden och daghem samt deras anhöriga och vårdnadshavare,

Folkhälsans anställda och frivilliga, de som donerat och testamenterat till Folkhälsan genom åren samt samhället, speciellt det svenska i Finland men också som helhet. Att ta ansvar mot sina intressenter innebär inom responsible management inte endast att organisationen aktivt strävar efter att få input och feedback från intressenterna, utan också att se till att intressenterna är delaktiga i beslutsprocesserna och att deras intressen representeras och respekteras. Detta är väsentligt för att organisationen ska kunna stärka sin påverkan och sitt rykte och bygga upp starka relationer med intressenterna och därmed vara ansvarsfulla mot dem.

Responsible management hos Folkhälsan innebär inte bara att vara medveten om dess betydelse, utan att ständigt påminna om och bygga upp den inom organisationen. Ideella organisationer, inklusive Folkhälsan, har ett ansvar att beakta de sociala och miljömässiga effekterna av sin verksamhet och aktivt arbeta för att främja positiva resultat. Etiskt beslutsfattande, tydliga strategier, mål och visioner samt ansvarstagande gentemot intressenterna är alla viktiga aspekter av ansvarsfull förvaltning. Inom Folkhälsan kan man se detta på flera olika sätt, såsom genom en övergripande strategi, samarbete med intressenter och engagemang i etiskt beslutsfattande.

Utgående från analysen kan konstateras att Folkhälsan är ansvarsfull, men också att det är lätt för en organisation i den tredje sektorn att vara ansvarsfull. Det ligger i organisationens syfte att jobba för det allmänna bästa, vara ansvarsfull mot intressenter, göra etiska beslut och jobba mot sociala och hållbara mål. Att organisationen är så starkt idéburen och att alla i den operativa ledningen tror på organisationens syfte, och som individer vill jobba mot ett bättre samhälle gör det ännu lättare. Att individerna i ledningsgruppen är homogena och har liknande värderingar kan i fallet Folkhälsans ses som en styrka.

Behövs då verktyget responsible management inom organisationer i den tredje sektorn? Utgående från studien svarar jag ja på denna fråga. Responsible management behövs för att organisationen fortsatt ska vara ansvarsfull gentemot det föränderliga samhället och för att se till att ansvars aspekten finns kvar inom organisationen. Både organisationen i fråga och responsible management är komplex och måste konstant utvecklas för att hållas ansvarsfull. I Folkhälsans fall gäller detta

speciellt i utvecklingen av bolagen, att fortsatt kunna erbjuda högklassig service för den svenska minoriteten i Finland. Ansvar bör också riktas mot andra intressenter. I en föränderlig värld där samhället blir mer globalt, fler minoritetsgrupper, språk och kulturer etableras också i Finland måste Folkhälsan inse att de olika intressenterna ökar och att de kanske kräver nya praktiker och processer hos organisationen. Det kollektiva minnet och Folkhälsans ändamålsparagraf ska fortsättningsvis vara en grundpelare inom organisationen, men det kan också göra att Folkhälsans utveckling som organisation bromsas.

5.1. Studiens begränsningar

Eftersom studien är genomförd som en fallstudie på en organisation inom den tredje sektorn i Finland begränsas resultaten till denna organisation även om vissa slutsatser även överensstämmer med andra allmännyttiga och idéburna organisationer i det finländska samhället.

Studien begränsas även av den forskningspolicy som finns inom Folkhälsan eftersom jag som forskare valt att respektera organisationens vilja till vilka informanter som kontaktas och att för ett genomförande av studien få godkännande av studiens forskningsplan för att få genomföras.

Studien är även begränsad till ledningsgruppens upplevelser av responsible management. Intressenternas upplevelser har inte studerats.

5.2. Förslag till fortsatt forskning

I denna studie har konstaterats att responsible management är en naturlig del av Folkhälsans ledningsgrupp och att de praktiker som utövas inom responsible management sker mer eller mindre automatiskt inom organisationen tack vare dess syfte. Som fortsatt forskning kunde en jämförande studie göras och därmed undersöka hur intressenterna upplever organisationen för att ytterligare validera denna studies resultat.

En annan fortsatt forskning kunde fokusera på mer icke ansvarsfulla organisationer och företag vars mål är att vinstmaximera och inte att skapa värde för samhället i stort för att skapa kunskap om responsible management ens går att genomföra i denna typ av organisationer och företag.

Litteratur

- Abrams, F. W. (1951).
Management's responsibilities in a complex world.
Harvard Business Review, 29(3), 29-34.
- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015).
Handbok i kvalitativa metoder (2. uppl.).
Stockholm: Liber.
- Alder, N., & Laasch O. (2020)
Responsible leadership and management: key distinction and shared concerns. I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.).
Research handbook of responsible management. (s. 100-112).
Edward Elgar Publishing.
- Alvehus, J. (2013).
Skriwa uppsats med kvalitativ metod: En handbok.
Stockholm: Liber
- Amin-Chaudhry, A. (2016).
Corporate social responsibility—from a mere concept to an expected business practice. Social Responsibility Journal.
- Beckmann, M. (2016).
Sustainability from an order ethics perspective. I Christoph Lütge & Nikil Mukerji (Eds.), *Order ethics: An ethical framework for the social market economy* (s. 291–310).
- Beckmann M., Schaltegger S., & Landrum, N. (2020).
Sustainability management from a responsible management perspective. I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management.* (s. 122-137).
Edward Elgar Publishing.
- Bevan, D., Corvellec, H., & Fay, E. (2011).
Responsibility beyond CSR.
Journal of Business Ethics, 101(1), 1-4.
- Blomkvist, P., Hallin, A. & Lindell, E. (2018).
Metod för företagsekonomer: Uppsats enligt 4-stegsmodellen (Upplaga 1:1.).
Studentlitteratur AB.

- Brown, P. A. (2008).
A review of the literature on case study research.
Canadian Journal for New Scholars in Education/Revue canadienne des
jeunes chercheuses et chercheurs en education, 1(1).
- Bryman, A. f. & Nilsson, B. (2018).
Samhällsvetenskapliga metoder (Upplaga 3.).
Stockholm: Liber.
- Bryman, A., & Bell, E. (2013).
Företagsekonomiska forskningsmetoder (2. uppl.).
Stockholm: Liber.
- Carroll, A. B. (2008).
A history of corporate social responsibility: concepts and practices. I A. M.
Andrew Crane, D. Matten, J. Moon, & D. Siegel (Eds.), *The Oxford
handbook of corporate social responsibility* (s. 19–46).
New York: Oxford University Press.
- Carroll, A., & Laasch O. (2020)
From managerial responsibility to CSR and back to responsible management.
I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research
handbook of responsible management.* (s. 84-90).
Edward Elgar Publishing.
- Carroll, A., Alder, N., Mintzberg, H., Cooren, F., Suddaby R., Freeman R.E., &
Laasch O. (2020)
What 'are' responsible management? A conceptual potluck. I Laasch, O.,
Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of
responsible management.* (s. 56-71).
Edward Elgar Publishing.
- Constantinescu M., & Kaptein M. (2020).
*Ethics management and ethical management: mapping criteria and
interventions to support responsible management practice.* I Laasch, O.,
Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of
responsible management.* (s. 155-174).
Edward Elgar Publishing.
- Corry, O. (2010).
Defining and Theorizing the Third Sector.
In: Taylor, R. (eds) *Third Sector Research.*
Springer, New York, NY.

- Crampton, P., Woodward, A. & Dowell, A. (2001).
Third sector primary care for vulnerable populations.
Social Science and Medicine, 53(11), ss. 1491-1502.
- Craplet, M. (1997).
The role of non-governmental organizations.
Addiction, 92(3s1), 103-108.
- Czarniawska, B. (2007).
Shadowing: and other techniques for doing fieldwork in modern societies.
Copenhagen Business School Press DK.
- Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.),
Handbook of qualitative research (pp. 273–285).
Sage Publications, Inc.
- Dicke, L. A., & Ott, J. S. (Eds.). (2023).
Understanding nonprofit organizations: Governance, leadership, and
management. Taylor & Francis.
- Dorff, M. B., Hicks, J., & Solomon, S. D. (2021).
The future or fancy? An empirical study of public benefit corporations.
Harv. Bus. L. Rev., 11, 113.
- do Adro, F. J. N., & Leitão, J. C. C. (2020).
Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic
literature review. International Journal of Innovation Studies, 4(2), 51-67.
- Drucker, P. (2012).
Managing the non-profit organization.
Routledge.
- Egan, T. M. (2002).
Grounded theory research and theory building.
Advances in developing human resources, 4(3), 277-295.
- Eliasson, A. (2010).
Kvantitativ metod från början (2. uppl.).
Studentlitteratur.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008).
Qualitative Methods in Business Research.
<https://doi.org/10.4135/9780857028044>

- Evers, A., & Laville, J. L. (2004).
Defining the third sector in Europe.
The third sector in Europe, 11.
- Finlands föreningslag (503/1989)
Hämtad den 26.4.2023 från
<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/1989/19890503>
- Folkhälsans verksamhetsberättelse 2020
Hämtad den 20.4.2023 från
<https://www.folkhalsan.fi/tryckta-publikationer/verksamhetsdokument/verksamhetsberattelse-2020/>
- Folkhälsans strategi för Strategi 2025 - Strategi för de kommande fem åren 2020
Hämtade den 20.4.2023 från
<https://folkhalsan.fi/tryckta-publikationer/verksamhetsdokument/strategi-2025/>
- Folkhälsans verksamhetsberättelse 2021
Hämtad den 20.4.2023 från
<https://www.folkhalsan.fi/tryckta-publikationer/verksamhetsdokument/verksamhetsberattelse-2021/>
- Folkhälsans verksamhetsplan och budget för 2023
Hämtad den 20.4.2023 från
<https://www.folkhalsan.fi/tryckta-publikationer/verksamhetsdokument/verksamhetsplan-och-budget-2023/>
- Forslund, M. (2019).
Organisering och ledning (Upplaga 3.).
Liber AB.
- Freeman R.E., & Laasch O. (2020).
From 'management sucks' to 'responsible management rocks!'. I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management*. (s. 113-120).
Edward Elgar Publishing.
- Gherardi, S., & Laasch, O. (2021).
Responsible management-as-practice: Mobilizing a posthumanist approach.
Journal of Business Ethics, 1-13.
- Haugh, H., & Kitson, M. (2007).

The Third Way and the third sector: New Labour's economic policy and the social economy.

Cambridge journal of economics, 31(6), 973-994.

Hull, C. E., & Lio, B. H. (2006).

Innovation in non-profit and for-profit organizations: Visionary, strategic, and financial considerations.

Journal of change management, 6(1), 53-65.

Jensen, T., & Sandström, J. (2016).

Fallstudier.

Studentlitteratur AB.

Johansson, R. (2013).

Ett bra fall är ett steg framåt. Om fallstudier, historiska studier och historiska fallstudier.

NA, 13(1-2).

Juholin, E. (2004).

For business or the good of all? A Finnish approach to corporate social responsibility.

Corporate Governance: The international journal of business in society.

Kaplan, R. S. (2001).

Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. Nonprofit management and Leadership, 11(3), 353-370.

Kotter, J. P. (2008).

Force for change: How leadership differs from management.

Simon and Schuster.

Kotonen, U. (2009).

Formal corporate social responsibility reporting in Finnish listed companies.

Journal of Applied Accounting Research, Vol. 10 No. 3, pp. 176-207.

Kramer, R. M. (2000).

A third sector in the third millennium?

Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 11(1), 1-23.

KsiężaK, P. (2016).

The Benefits from CSR for a Company and Society.

Journal of Corporate responsibility and leadership, 3(4), 53-65.

- Laasch, O. (2018).
Just old wine in new bottles? Conceptual shifts in the emerging field of responsible management.
Centre for Responsible Management Education Working Papers, 4(1), 135-147.
- Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). (2020).
Research handbook of responsible management.
Edward Elgar Publishing.
- Langmead, K., Land C., & King, D. (2020)
Can management ever be responsible? Alternative organizing and the three irresponsibilities of management. I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management.* (s. 40-55)
Edward Elgar Publishing.
- Latapí Agudelo, M. A., Jóhannsdóttir, L., & Davídsdóttir, B. (2019).
A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1-23.
- Lewis, D. (2003).
Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach.
Public Management Review, 5(3), 325-344.
- Marques T.M.G., & Gomes J.F.S. (2020).
Responsible leadership and/versus responsible management. I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management.* (s. 138-154).
Edward Elgar Publishing.
- Mintzberg, H. (2015).
Rebalancing society: Radical renewal beyond left, right, and center.
Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., & Laasch O. (2020)
Mintzberg on (ir)responsible management. I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management.* (s. 73-83). Edward Elgar Publishing.
- Nicolini, D. (2012).
Practice theory, work, and organization: An introduction.

Oxford University Press.

Nicolini, D., & Monteiro, P. (2017).

'The practice approach in organizational and management studies'.
Chapter 7 In A. Langley and H. Tsoukas (eds.) *The SAGE Handbook of Process Organization Studies*. London

Nonet, G., Kassel, K., & Meijjs, L. (2016).

Understanding responsible management: Emerging themes and variations from European business school programs.
Journal of Business Ethics, 139(4), 717-736.

Price O.M., Gherardi S., & Manidis M. (2020).

Enacting responsible management: a practice-based perspective. I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management*. (s. 392-409).
Edward Elgar Publishing.

Pirson M. (2020).

Humanistic management as integrally responsible management? I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management*. (s. 195-211).
Edward Elgar Publishing.

Reckwitz, A. (2002).

Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing.
European journal of social theory, 5(2), 243-263.

Reiser, D. B. (2011).

Benefit corporations-a sustainable form of organization.
Wake Forest L. Rev., 46, 591.

Saukkonen, P. (2013).

Kolmas sektori-vanha ja uusi.
Kansalaisyhteiskunta. 4(1), 6-31

Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (eds.) (1997).

Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis
Manchester University Press, Manchester.

Salamon, L.M. & H.K. Anheier (1995).

Defining the nonprofit sector
Manchester: Manchester University Press.

- Salamon, L. M., & Sokolowski, S. W. (2016).
Beyond nonprofits: Re-conceptualizing the third sector.
VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit
Organizations, 27(4), 1515-1545.
- Samfundet Folkhälsans i svenska Finland r.f. stadgar
Hämtat den 25.4.2024 från:
<https://www.folkhalsan.fi/globalassets/om-folkhalsan/samfundet-folkhalsans-stadgar.pdf>
- Seidl, D., & Whittington, R. (2020).
How crisis reveals the structures of practices.
Journal of Management Studies, 58(1).
- Sivesind, K. H., & Selle, P. (2010).
Civil society in the Nordic countries: Between displacement and vitality. I
Nordic Association in a European Perspective (sid. 87-121).
- Sonnenfeld, J. A. (1985).
Shedding light on the Hawthorne studies.
Journal of Organizational Behavior, 6(2), 111-130.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994).
Grounded theory methodology: An overview. In N. K.
- Svennevig, J. (2012).
Interaction in workplace meetings.
Discourse studies, 14(1), 3-10.
- Tellis, W. (1997).
Application of a case study methodology.
The qualitative report, 3(3), 1-19.
- Tulder van R., & Mil van E. (2020).
Responsible governance: broadening the corporate governance discourse to
include positive duties and collective action. I Laasch, O., Suddaby, R.,
Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). Research handbook of responsible
management. (s. 175-194).
Edward Elgar Publishing.
- Wijkström, F., & Lundström, T. (2002).
Den ideella sektorn: organisationerna i det civila samhället.
Stockholm: Sober Förlag.

Willness C. R., Jones D., Strah N., & Rupp D. E. (2020).

Corporate social responsibility at the individual level of analysis: research findings that inform responsible management "in the wild". I Laasch, O., Suddaby, R., Freeman, R. E., & Jamali, D. (Eds.). *Research handbook of responsible management.* (s. 375-391). Edward Elgar Publishing.

Yin, R. K. (2014).

Case study research: Design and methods (5th edition.). SAGE.

Appendix 1

Ordförklaring gällande termer och beskrivning av den tredje sektorn.

Tredje sektorn	består av idéburna organisationer, social ekonomi i vilken ekonomiska föreningar och kooperativa företag ingår, vissa stiftelser, samt det civila samhället.
Civilsamhället	Filip Wijkström och Torbjörn Einarsson: det som finns mellan "det vi förstår som stat respektive näringsliv".
Civil society Civil society organization (CSO)	can be understood as the "third sector" of society, distinct from government and business, and including the family and the private sphere.
Ideell sektor	ett samlingsbegrepp för de insatser inom samhället som utförs som ideellt arbete. Avser aktiviteter som utförs på fritiden
Idéburen verksamhet Icke-statlig organisation eng. Non governmental organizations (NGO)	kan vara affärsdrivande - exempelvis i form av ett kooperativ, en ekonomisk förening eller en stiftelse. <ol style="list-style-type: none"> 1. De syftar grundläggande till att främja ett värde, en idé 2. De syftar inte till direkta privata ekonomiska vinster 3. De gynnar allmän- eller medlemsintresset 4. De är inte en del av stat/kommuner
Ideell organisation Ideell förening Frivilligorganisation Allmännyttig organisation → härstammar från folkrörelser eng. non-profit organization (NPO)	en icke-statlig organisation vilken inte har kommersiella, utan ideella mål med sin verksamhet, och som åtminstone till en del drivs på frivillig basis. Verkar utan kommersiella vinstintressen
Mellanstatlig organisation	en form av internationell organisation, vilken har stater som medlemmar. T.ex. FN
Volontär	en person som erbjuder sina tjänster frivilligt och utan att kräva någon betalning
Social enterprise	applies commercial strategies to maximize improvements in financial, social and environmental well-being. Social

	enterprises have business, environmental and social goals
Benefit corporation	a company that wants to make a profit while simultaneously addressing social, economical, and environmental needs
Value creation	the process of turning resources (these can be physical like materials or non-physical like time) into something of perceived value.
Co-operative Co-op	an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social and cultural needs and aspirations through a jointly owned and democratically-controlled enterprise
Mutual organization Mutual society	exists with the purpose of raising funds from its membership or customers (collectively called its members), which can then be used to provide common services to all members of the organization or society.
Social business	Muhammad Yunus: <ol style="list-style-type: none"> 1. It is financially self-sustainable and 2. Profits realized by the business are reinvested in the business itself (or used to start other social businesses), with the aim of increasing social impact, for example expanding the company's reach, improving the products or services or in other ways subsidizing the social mission.
Community interest company (CIC)	company introduced by the United Kingdom government in 2005 designed for social enterprises that want to use their profits and assets for the public good
Charity organization	an organization whose primary objectives are philanthropy and social well-being (e.g. educational, religious or other activities serving the public interest or common good)
Grassroot organization Grassroot movement	uses the people in a given district, region or community as the basis for a political or economic movement. Collective action from the local level to effect change
Participatory democracy	a form of government in which citizens participate individually and directly in political decisions and policies that affect

	their lives, rather than through elected representatives
Socialt företag	har som syfte att skapa arbetstillfällen särskilt för partiellt arbetsföra och långtidsarbetslösa.

Appendix 2

Zooma ut

18 January 2023

Ansökan om lov för examensarbete och motsvarande

Studerande

Ida Wikman

Typ av arbete

magisteravhandling

Projektnamn/titel

Responsible management i en allmännyttig organisation i Svenskfinland

Namn på examen

Ekonomie magister

Studerande

Lägg till namn med +

Ida Wikman

Studieinrättning:

Handelshögskolan vid Åbo AKademi

Studieinrättningens handledare:

Anette Hallin

Enhet inom förbundet där arbetet genomförs

Administration

Folkhälsans kontaktperson

Samuel Reuter

Epost adress för kontaktperson

samuel.reuter@folkhalsan.fi

Sammandrag av planen för arbetet

Syftet med avhandlingen är att få en fördjupa kunskapen om ämnet responsible management och hur denna management idé i praktiken tar form i en allmännyttig organisation som också bedriver bolag. Detta görs för att skapa en förståelse för hur styrningen och chefskapet ser ut inom denna typ av organisation vars största mål inte är att vinstmaximera utan istället att göra gott och bidra till samhället.

Jag önskar att kunna samla mitt empiriska material från Folkhälsan med hjälp av semistrukturerade intervjuer med 3-4 personer från Folkhälsans operativa ledning samt genom att analysera dokument som t.ex. presentationer och verksamhetsplaner samt göra eventuella observationer t.ex. på styrelsemöten eller planeringsmöten med personalen.

Planerad starttidpunkt:

onsdag, februari 1, 2023

När färdigt:

måndag, maj 1, 2023

Godkänns

30/1/2023

Samuel Reuter
Utvecklingschef
Folkhälsans förbund r.f.

Appendix 3

Frågor till intervju med medlemmar i Samfundet Folkhälsan

Introduktion

- *berätta kort om mig själv och avhandlingen*
- *fråga om det är okej att spela in intervjun och att svaren används i avhandlingen*
- *berätta om att vissa frågor kan kännas självklara men frågas på grund av empiriinsamlingen*
- *fråga om informanten undrar över något innan vi börjar intervjun*

Bakgrund

1. Berätta kort om dig själv och din position i Samfundet Folkhälsan. Vad hör till dina arbetsuppgifter?
 - a. Hur ser en vanlig arbetsdag ut?
 - b. Vilken typ av team leder du?
2. Vilken typ av frågor arbetar du med på daglig basis och på lång sikt?
3. Vad är viktigt för dig i den ledande position du har inom organisationen → hur förmedlar du det?
4. Vad betyder Folkhälsan och dess verksamhet för dig?

Att arbeta i en unik organisation som Folkhälsan

1. Hur skulle du beskriva att man arbetar i en organisation som både har verksamhet på den fria marknaden men också ideellt?
2. Kan du precisera några exempel där ni inom Samfundet tänker som ett företag och när ni tänker som en allmännyttig organisation?
 - a. Vilka skillnader och likheter finns det?
 - b. Att det är en unik organisation, är det något som ni aktivt tänker på?

Responsible management i Folkhälsan

1. Responsible management innebär att ledningen i en organisation praktiserar ansvarstagande management och att hållbarhet, etik och samhällligt ansvar är en naturlig del av hela organisationen med start hos cheferna. Känner du igen några av dessa beskrivningar i hur ni arbetar inom Samfundet?

2. Kan du beskriva någon arbetsprocess där ni fokuserar på positiva förändringar i samhället ?
3. På vilket sätt inkluderas intressenter såsom anställda, kunder och det omgivande samhället i era beslut och arbetsprocesser?
 - a. finns det några processer där ni aktivt tänker på det finlandssvenska samhället?

Responsible management i praktiken på Folkhälsan (beslutsfattande)

1. Vilka beslutsprocesser har du varit med om inom samfundet Folkhälsan, kan du leda mig igenom hur processen gick till?
2. Finns det skillnader på beslutsfattande inom Folkhälsan gentemot andra arbetsplatser eller organisationer där du varit med?
3. Hur fattar ni beslut för att långsiktigt gagna samhället? Kan du ge exempel?
4. Finns det något beslut som du varit med i som du i efterhand önskat att ni skulle hanterat på ett annat sätt? Vad skulle du göra annorlunda och varför?
5. Vilket beslut eller process som du deltagit i är du mest stolt över? Något som du gjort som känns bra i magen?

Avslutande fråga

Vad tycker du är det bästa med att arbeta i en organisation som försöker göra samhället lite bättre?

Om du skulle få göra om Folkhälsan från början, vad skulle du göra då