



Systemen med rätt inställning

- En studie om whistleblowingsystem i Sverige

Truls Olterman 22347 & Amanda Tunberg 22265

Abstract:

In order to counteract and to discover unethical actions within an organisation, a growing number of Swedish companies implement a so-called whistleblowing system. The purpose of our essay is to study the mindset of companies and further analyse how this mindset affects the design and quality of companies' whistleblowing systems. To do this, we have used a qualitative approach by interviewing different Swedish companies about their mindsets and systems.

The study determines that there seemingly are three different categories of systems of varying quality. In this study we have chosen to call them "internal system", "external system" and "combined system". Furthermore the study shows that there is a connection between what kind of system the company has and how well developed the company is within ethics and code of conducts. Our research also found that there seems to be a connection between the companies' mindset, and their system functionality. These cultural aspects do indeed seem to affect both the quality of the whistleblowingsystem and its design.

Nyckelord: whistleblowing, whistleblowing system, mindset, corporate culture

Handledare: Peter Norberg
Framläggning: Maj 2014

Handelshögskolan i Stockholm
Institutionen för Management och Organisering
Kurs 619 - Kandidatuppsats - 15 ECTS

Förord

*Vi vill rikta ett stort tack till vår fantastiska handledargrupp, vår handledare Peter Norberg
samt till alla företag som ställde upp på intervjuer till denna uppsats.
Utan er hade det aldrig varit möjligt.*

*Det största tacket riktar vi dock till Handelshögskolan, för att ni färdigställde bibliotekstornet innan vi
tog examen (det tog ju bara fyra år!) och för att era bibliotekarier har
sett mellan fingrarna när vi har bokat grupprum långt över
vad som egentligen varit tillåtet.*

Vi älskar er.

Amanda & Truls

FÖRORD	2
1. INTRODUKTION	4
1.1 PROBLEMFORMULERING	6
1.2 SYFTE	6
1.3 FORSKNINGSFRÅGA	6
2. METOD	7
2.1 TEORETISK BAKGRUND	7
2.1.1 WHISTLEBLOWINGSYSTEM	8
2.1.2 INSTÄLLNING	10
2.2 UNDERSÖKNINGEN	13
2.2.1 INTERVJUER	13
2.2.2 VAL AV EMPIRI	14
2.2.3 ANALYSEN	15
3. EMPIRI	17
3.1 WHISTLEBLOWINGSYSTEMET	18
3.2 INSTÄLLNING	22
4. ANALYS	26
4.1 WHISTLEBLOWINGSYSTEM	26
4.2 INSTÄLLNING	31
5. SLUTSATS	38
5.1 WHISTLEBLOWINGSYSTEM	38
5.2 INSTÄLLNING	39
6. DISKUSSION	41
6.1 METODDISKUSSION	41
6.2 BIDRAG OCH FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	42
7. KÄLLFÖRTECKNING	44
INTERVJUOBJEKT	44
AKADEMISKA KÄLLOR	44
POPULÄRKULTURELLA KÄLLOR	46
FIGURER	46
8. APPENDIX	47
BESKRIVNING AV INTERVJUPROCESSEN	47

1. Introduktion

Ordet *whistleblower* beskriver ursprungligen en person som avbryter en aktivitet eller påkallar uppmärksamhet av någonting som inte gått rätt till, likt en fotbollsdomare eller polisman. Den modernare innebörden av en whistleblower är någon som rapporterar en person eller organisation som begår olagliga eller oetiska aktiviteter. (Oxford Dictionaries u.d.)

Historiskt sett så har whistleblowers blivit extremt hårt behandlade, i värsta fall med åtal eller i bästa fall uppsägning som följd. Whistleblowers kännetecknas oftast av en person som känner att “nu får det vara nog”, och vill ta ett ansvar att avslöja oegentligheter oavsett konsekvenserna. Det finns många sådana exempel, Daniel Ellsberg som rapporterade om Vietnamkriget, W. Mark Felt (även kallad “Deepthroat”) om Watergate-skandalen, Bradley Manning om Irak-kriget och världens just nu mest kända whistleblower Edward Snowden om den amerikanska myndigheten NSA. (Peterson 2014)

Det är dock inte bara myndigheter och krigsbrott som attraherar whistleblowers, utan företag har också situationer i vilka detta uppstår. I oktober 2001 gick det amerikanska energiföretaget Enron i konkurs, den största konkursen i världen dittills. Det visade sig ganska snart att vad som lett till konkursen var ett antal, inom företaget kända, tvivelaktiga beslut vad gällde värdering av tillgångar samt utbredd korruption. (Bratton 2002) USA och världen skakades av den stora skandal som konkursen innebar, och det faktum att konkursen hade kunnat undvikas om de anställda bara velat och vågat ifrågasätta det som förse gick. Inte långt senare avslöjades ännu en företagsskandal, denna gång i Europa, Tyskland. Siemens hade mutat sig till stora kontrakt, och sedan redovisat dessa mutor som konsultarvoden. När utredningen var klar framgick det att mutorna uppgått till 420 miljoner euro och att flera anställda på olika nivåer i företaget var inblandade och medvetna om vad som föregick. (Dietz och Gillespie 2012) Dessa båda företagsskandaler är bland de mer välkända exempel på när whistleblowing hade varit nödvändigt i ett tidigare skede, och där interna rapporteringsvägar misslyckats.

Skandalerna föranledde bland annat betydligt starkare lagstiftning. I USA så finns det idag lagligt krav på att företag ska ha ett så kallat whistleblowingsystem, vilket ämnar möjliggöra för dess anställda att

anonymt kunna rapportera oegentligheter som sedan tas vidare för intern utredning. (Sarbanes-Oxley Act 2002) Då många svenska storbolag har operativ verksamhet i USA och är operativa mot den amerikanska börsen, så har även dessa en skyldighet att implementera whistleblowingsystem i sina verksamheter. Användning och implementering växer alltså.

I Sverige är du skyddad inom offentlig sektor om du avslöjar saker för media på grund av offentlighetsprincipen, men inte om du avslöjar någonting direkt till polisen då aktiebolagslagen tar över. De senaste tre till fyra åren har dock trenden gått mot starkare lagstiftning för skydd för avslöjanden även i Sverige. (Ryd 2014) Det är framförallt personuppgiftslagen (PuL, 1998:204) som påverkar hur företag organiserar sitt whistleblowingsystem. Dessa krav innebär bland annat att behandlingen inte får vara i strid med svensk arbetsrättslig lag eller gällande kollektivavtal, att uppgifter som samlas in måste anses vara riktiga, adekvata och relevanta samt att lagringen av uppgifterna inte är längre än vad som anses vara nödvändigt. Enligt 21 § PuL är det även förbjudet för andra än myndigheter att behandla personuppgifter om lagöverträdelser, dock kan Datainspektionen ge undantag från dessa regler vilket hittills har getts i stor utsträckning. Det finns alltså en stor mängd, spridd lagstiftning som behandlar whistleblowingsystem. Framför allt innebar dock skandalerna, med bland andra Enron och Siemens, en kulturändring inom företagen men även i samhället som sådant. Långtgående etiska arbeten påbörjade i många svenska bolag och compliance-avdelningar växer. (Cederberg 2014) Whistleblowingsystem är en del i dessa arbeten. Genom att implementera ett whistleblowingsystem kan företag skapa ett klimat som kan ta hand om skandaler och oetiska handlingar internt, innan whistleblowern känner att det gått så långt att hen måste vända sig till massmedia. Håller systemet god kvalitet kan alltså lösningen på dessa problem som uppdagas finnas internt. Det är här vår uppsats och undersökning tar avstamp.

1.1 Problemformulering

Sannolikt försiggår en stor mängd aktiviteter som skulle kunna förbättras inom alla organisationer. Vissa saker är rena affärsrelaterade händelser, men andra är av oetisk eller till och med olaglig natur. Företag har mycket att spara på att ta itu med dessa oetiska samt olagliga aktiviteter internt, då ett eventuellt offentliggörande i media kan skada företagets varumärke. Ett internt avslöjande kan alltså spara företaget mycket tid, pengar och arbete i företagen. Ofta avslöjas dock än idag, trots implementerade system, whistleblowing-händelser först när problemen offentliggörs av media. Detta tyder på att trots att företagen borde vara väl medvetna om fördelarna med whistleblowingsystem, så lyckas man inte med dess implementering eller genomförande. Kulturella betingelser och organiseringen i företagen måste alltså ligga efter.

I Sverige har det först på senare år blivit aktuellt att ha interna processer för att ta tillvara på avslöjanden om oegentligheter. Den företagskultur och inställning som råder inom organisationerna kring dessa avslöjanden påverkar hur systemen utformas.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att förstå hur inställningen till avslöjanden och whistleblowing i svenska företag kan påverka hur whistleblowingsystem utformas och vilken kvalitet dessa får. För att kunna göra en analys av detta så måste vi dels förstå vad som avgör ett whistleblowingsystems kvalitet och dels hur kvalitet och utformning av ett system kan påverkas av den inställning eller kultur som råder i företag.

1.3 Forskningsfråga

Påverkar inställningen till problem och avslöjanden utformningen av ett whistleblowingsystem och dess kvalitet?

2. Metod

2.1 Teoretisk bakgrund

Sedan whistleblowing blev ett debatterat ämne under 1980-talet, så har en del forskning gjorts. Den har genom åren främst, men inte uteslutande, fokuserat på följande områden:

- Sociala dimensioner och psykologiska aspekter av fenomenet whistleblowing, så som hur man ska få anställda att avslöja genom interna funktioner snarare än externa. (Miceli och Near 1984) (Miceli och Near 1985) (Miceli och Near 1991) (Tsahuridu och Vandekerckhove 2008)
- Legala aspekter av fenomenet, exempelvis den påverkan som lagstiftningen har på organisationens beslut att forma whistleblowingprocesserna. Man har även studerat av vilka anledningar man bör skydda en whistleblower i organisationen. (Miceli och Near 1992) (Miceli, Near och Rehg, o.a. 1999) (Tsahuridu och Vandekerckhove 2008)
- Kulturella aspekter av fenomenet, så som hur man skapar en fördelaktig kultur för att avslöja oegentligheter. (Park, Rehg och Lee 2005) (Rashid och Ho 2003) (Tavakoli, Keenan och Cranjak-Karanovic 2003) (Hassink, de Vries och Bollen 2007)

Det mesta av den forskning som gjorts har utgått ifrån den amerikanska kontexten. På senare år har det även börjat komma en del forskning från Europa på de nationella kulturella aspekter som påverkar organisationers whistleblowing. Detta har gjorts bland annat i Kroatien, där man tittat på Hofsteds fem maktbaser för att studera whistleblowingfenomenet. (Tavakoli, Keenan och Cranjak-Karanovic 2003) Även i vårt grannland Norge har en del forskning på lyckad whistleblowing gjorts och vilka aspekter i norsk nationell kultur som gjort att avslöjanden i Norge är vanligare än i andra länder. Med utgångspunkt i nio andra maktbaser, studerar man bland annat fackets roll i whistleblowingfenomenet. (Skivenes och Trygstad 2010) Denna forskning visar på att den nationella kultur som råder på företaget har en stor

betydelse för hur vi kan förstå oss på avslöjanden. Vi tror alltså att forskning utifrån den svenska kontexten är nödvändig för att utforma bra whistleblowingsystem här.

Även etiska aspekter av whistleblowing är ett område som studerats. Kaptein, forskare på Rotterdam School of Management, använder sig i sin forskning av en modell som heter Corporate Ethical Virtues Model, förkortat "CEV Model", som bygger på åtta baser för etiskt beteende i organisationer. Kaptein applicerar dessa baser på ett antal hypoteser utifrån den amerikanska kontexten, med hjälp av den modell som Miceli och Near presenterade 1985. (Kaptein 2009) Vilka underliggande etiska motiv de anställda har till sina avslöjanden har presenteras i *Organisational Whistleblowing: Making Employees Responsible or Liable*. I artikeln så tar man upp huruvida den anställda tar uppgiften som en plikt eller rättighet gentemot sin organisation, hur denna skillnad i syn påverkar avslöjandet i sig samt hur detta sedan påverkar företagskulturen och mängden avslöjanden. (Tsahuridu och Vandekerckhove 2008) De etiska dimensionerna av whistleblowing har även studerats i en del svenska kandidat- och magister-uppsatser, men då utifrån juridiska och statsvetenskapliga perspektiv.

2.1.1 Whistleblowingsystem

Professor Janet P. Near och Professor Marcia P. Miceli har utvecklat modeller för att förstå vad som påverkar whistleblowing, deras forskning bygger oftast på tidigare forskning och de modeller som används i denna. Deras modeller handlar om hur själva avslöjandet bör illustreras, vilka egenskaper som blir avgörande för att anmälningen uppmärksammas och vad man alltså bör ta fasta på vid konstruktionen av ett whistleblowingsystem. (Miceli och Near 1985) (Miceli och Near 1995) Deras första modell publicerades i tidskriften *Journal of Business Ethics* 1985, och handlar främst om att beskriva whistleblowing så som det faktiskt ser ut från ett objektiva perspektiv. Det är från denna vi bland annat tar vår definition av whistleblowing, som än idag är den mest välanvända inom forskningen trots att den formulerades för snart 30 år sedan. (Skivenes och Trygstad 2010)

“Whistleblowing has been defined as the disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action.” (Miceli och Near 1985)

Miceli och Near kompletterade 1995 sin modell med syftet att bidra med en ny syn på hur en effektiv modell för whistleblowing skulle se ut. En förutsättning för att whistleblowing ska vara av nytta för ett företag, menar Miceli och Near, är att den process som följer av whistleblowing sköts på rätt sätt. Definitionen på effektiv eller lyckad whistleblowing blir därmed: om akten leder till den förändring i företaget som den som rapporterar är ute efter. (Miceli och Near 1995) Anledningen till att vi valt att använda oss av Miceli och Nears modell är att den på ett tydligt sätt beskriver vilka olika moment som avgöra hur pass lyckad rapporten blir, att den på ett enkelt och lättförståeligt sätt fångar whistleblowingprocessen och att modellen fortfarande används och byggs vidare på av andra forskare inom området.

Modellen fokuserar på fem dimensioner av whistleblowing. Dessa är karaktärsdragen hos följande: den som avslöjar (d.v.s. whistleblowern), hos mottagaren, hos felgöraren, karaktärsdragen i det som gjorts fel samt organisationens karaktärsdrag. Av dessa fem dimensioner är det två som är svåra att hantera då man organiserar ett whistleblowingsystem, felgörarens karaktärsdrag och de karaktärsdrag som själva felet har. Dessa är således uteslutna ur vår undersökning. Däremot kan man i organiseringen av ett whistleblowingsystem se till att det finns goda förutsättningar för att de andra dimensionerna ska bli välorganiserade.

Modellen beskriver alltså vidare att whistleblowern fattar beslutet att avslöja ett fel eller en oegentlighet. Huruvida detta avslöjande blir lyckat eller inte påverkas av tre faktorer:

- Trovärdighet: Hur trovärdigt ett påstående som personen i fråga meddelar är avgörande.
- Makt: Personens position på företaget är även den viktig för att avslöjandet ska bli lyckat.

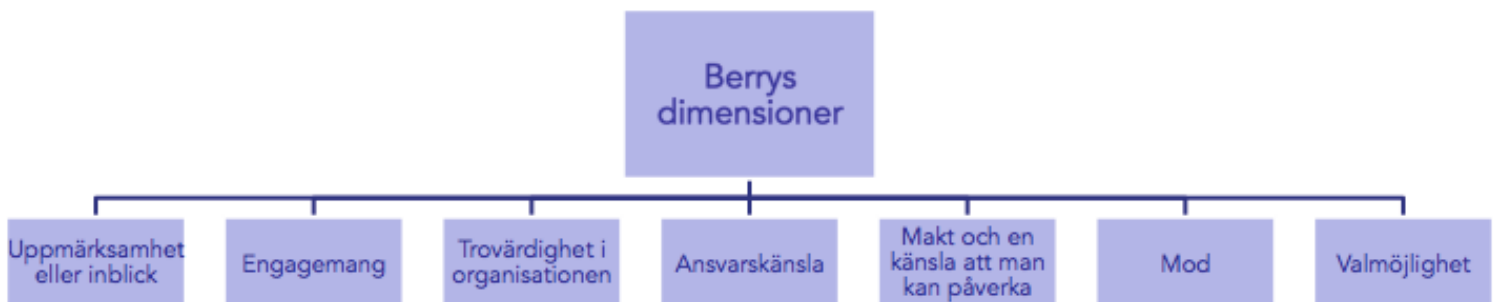
- Anonymitet. Tätt sammankopplat med maktställningen kommer anonymitet, tillåts personen vara anonym kan visslingen få makt utan att personen har något bra ställning i företaget.

Mottagaren fattar beslut om huruvida man ska gå vidare med avslöjande eller inte. Deras handlingsutrymme om de väljer att gå vidare med avslöjandet avgörs av deras:

- Trovärdighet: Har mottagaren trovärdighet kan personen som skickar sina klagomål vara säker på att dessa kommer behandlas på rätt sätt och av rätt person.
- Makt: mottagarens makt att påverka det som har hänt är också det avgörande för hur processen fortlöper.

Även felgörarens handlingsutrymme och processer påverkas av dessa faktorer. Organisationen påverkas i sin tur av de olika andra aktörernas handlingar, och vad som är mest avgörande för hur organisationen hanterar dessa situationer är dess vilja att förändras. (Miceli och Near 1995)

2.1.2 Inställning



Figur 1: Berrys kultur modell

Som en utveckling på Miceli och Nears modell utvecklade Berry ett antal kulturella dimensioner som organisationen bör uppmärksamma om man vill att whistleblowingklimatet i företaget ska bli positivt eller inte, för att skapa bra förutsättningar för whistleblowingsystem. Dessa sju dimensioner påverkar alltså det etiska företagsklimatet på ett företag. Dessa sju dimensioner är:

1. Uppmärksamhet eller inblick, d.v.s. huruvida den eller de anställda kan uppmärksamma fel och om den känner att det är dennes ansvar att göra det.
 2. Engagemang, d.v.s. det engagemang man som anställd känner till organisationen.
 3. Trovärdighet i organisationen, d.v.s. om man som anställd anser att organisationen följer de riktlinjer som den sätter upp eller ifall chefer och ledare föregår med ett gott exempel.
 4. Ansvarskänsla. Man måste som anställd känna sig ansvarig för dessa dimensioner i sitt arbete annars är det inte troligt att man kommer att avslöja saker.
 5. Makt och en känsla att man kan påverka. I många organisationer är det tydligt att man som lägre stående i hierarkin är mindre benägen att göra avslöjanden än högre uppsatta.
 6. Mod. Vad händer vanligtvis när någon kommer fram med ett avslöjande? Denna fråga måste kunna besvaras av den anställda med ett svar som inte är negativt i den meningen att konsekvenserna är för hårda.
 7. Valmöjlighet, d.v.s. de olika val som en anställd har vid upptäckten att ett fel begås.
- (Berry 2004)

Vi har valt denna modell för företagskultur då den bygger vidare på Miceli och Nears modell av whistleblowing samtidigt som den bidrar med de kulturella aspekter som påverkar företagsklimatet, och den inställning som vi är intresserade av att studera.

Noterbart av avsnitten ovan är inte bara att det finns en del forskning på de olika kulturella dimensioner som dels nationell kultur innebär men även som företagskultur innebär, utan även att det finns en del olika modeller att applicera på fenomenet whistleblowing. Vi kan därför dra slutsatsen att kulturella fenomen antas ha ett visst förklaringsvärde på hur whistleblowing bör förstås. Vi tror att Carol Dwecks teori om fixed och growth mindset kan bidra med en specifik insikt i hur vi bör se på organiseringen av whistleblowingfunktionen i Sverige, specifikt, men kanske även andra nationer. Carol Dweck är en av världens ledande forskare inom motivations psykologi och jobbar som föreläsare på Stanford. Hennes teori används brett inom olika forskningsfält, även utöver psykologin. Inom whistleblowing kan teorin till

viss del förklara orsakerna bakom varför man bör ha en viss motivation när man skaffar sig ett whistleblowingsystem, detta anser vi påverkar hur pass väl utformat systemet sedan blir.

Carol Dwecks modell definierar ett mentalt beslutsmonster, ett mindset. Huruvida du ser på dig själv och utmaningen med ett fixed eller growth mindset påverkar dina beslut som person, och även företagskultur inom organisationer med flera personer. (Dweck 2007) Dweck definierar ett fixed mindset som ett mentalt tillstånd där man anser att den egenskap man besitter är en så kallad fixed egenskap. Ett growth mindset, innebär i kontrast till ett fast att dina egenskaper kan växa och förändras.

Ett vanligt exempel är intelligens. Dweck beskriver att om en person har ett growth mindset så anser personen att den kan bli bättre på matematik, förbättra sin grammatik eller likande, då han kan öva. Tvärt emot anser en person som har ett fixed mindset att den talang man har tidigt i livet är den talang som sedan består. Du kan alltså, med ett fixed mindset, inte öva för att bli bättre, i och med att man egentligen inte utvecklas speciellt mycket. Den talang du har är den du föds med, den förändras inte. En person med ett growth mindset är dock övertygad om att du kan utvecklas inom ett område, exempelvis intelligens och bli smartare. Personer med fixed mindset, är rädda för att göra något som i slutändan skulle kunna avslöja att man inte är intelligent eller talangfull, personen blir mindre benägen att utsätta sig för svåra eller utmanande situationer. I motsats är personer med growth mindset inte är rädd för att begå misstag, då misstag är bara ett annat sätt att lära sig att öva och bli bättre. Ett vanligt exempel är ett intelligenstest, men mindset teorin kan appliceras på i princip allt.

I organisationer är det också vanligt att ett mindset är dominerande. Exempelvis tar Dweck upp i sin bok organisationer så som IBM och Xerox som förändrade sina mindsets tack vare hårt arbete från företagsledare, för att företagen skulle kunna ta sig igenom kriser och utvecklas. IBM hade precis som Enron utvecklat en tydlig talangdyrkarkultur som höll på att leda till företagets konkurs. Talangdyrkarkulturer, och groupthink (d.v.s. att alla i gruppen tycker exakt lika) något som är vanligt

inom grupper av människor med fixed mindset. Det är i dessa grupper vanligt att man endast lyssnar på vissa människor i gruppen, de mest talangfulla eller respekterade, att man sällan eller aldrig säger emot varandra och att man tar illa vid sig då fel begås eller avslöjas. För att kunna utveckla IBM i rätt riktning tog ledningen under tidigt 90 tal in en ny företagsledare med ett tydligt growth mindset. De åtgärder han införde var bland annat att lyssna på alla anställda på alla nivåer av företagen, inte bara ledningen, att se alla fel som uppdagas och problem som utvecklingsmöjligheter, och att våga ifrågasätta varandra. (Dweck 2007) Ställda inför valet att säga emot varandra eller vara tysta, kommer alltså en grupp av människor med fixed mindset att vara tysta, medan en growth mindset grupp kommer våga argumentera. I grupper eller företag med fixed mindset kommer man ha en negativ inställning till avslöjanden av misstag, och man kommer inte att jobba kontinuerligt med det arbete som en god företagskultur innebär. Medan growth mindset företag har ett motsatt förhållningssätt till dessa företeelser. (Dweck 2007)

2.2 Undersökningen

2.2.1 Intervjuer

Vårt arbete med empirin började i januari 2014 och fortsatte in i april 2014. Vi har under denna tid genomfört 8 stycken djupintervjuer med företag om deras whistleblowingsystem, samt kompletterat dessa med intervjuer av tre konsultbyråer som säljer externa system till andra företag för drift, implementering eller en kombination. Intervjuerna har varit semistrukturerade med ett antal förutbestämda öppna frågor (se appendix). Dessa frågor har haft två fokus, det första på företagets whistleblowingsystem och dess utformning, de andra på den inställning företagen har till avslöjanden och etiskt kulturella faktorer i stort. Vi har på så sätt försökt fånga upp dels hur systemet har utformats, och även varför utformningen skett som den gjort.

Intervjuerna har gjorts personligen, på företagens kontor och pågått i ungefär en timme vardera. Vi anser att vi har fått en bra bild av all väsentlig information om systemens funktionalitet på alla företag vi

intervjuat. Vi har dessutom tagit del av information från företagens hemsidor och i vissa fall även intranät. Den person som intervjuats på företaget har helt uteslutande varit den person som är ansvarig för systemet. Våra intervjuer och egna iakttagelser har sedan analyserats utifrån de teoretiska perspektiv som ovan specificerats.

2.2.2 Val av empiri

Ett antal parametrar har styrt vårt val av empiri. Vårt syfte förutsätter att vi intervjuar svenska företag, vi har därför valt att uteslutande intervju företag med huvudsakligt ägande och huvudsäte i Sverige.

Då lagstiftning skiljer sig åt för offentlig och privat sektor i Sverige, så har vi valt att bara rikta in oss på privata företag. Bland annat meddelarskyddet påverkar hur systemen utformas i offentliga organisationer, vilket kan ha en inverkan på både beslutet att skaffa ett whistleblowingsystem och utformningen av detta. Företag styrs självklart av de lagar och regler som gäller i de länder de verkar i, men dessa lagar och regler är samma för alla företag i ett land. Fördelen med att fokusera på privata företag är att lagstiftningen alltså påverkar i mindre utsträckning de val som organisationen gör i samband med organiseringen av sina whistleblowingsystem.

Vi har haft ett riktat urval av företag med en viss spridning på utformning av system. Företagen har hög personalintensitet, och verkar inom olika branscher. Anledningen till att vi valt företag i olika branscher är för att undvika ett eventuellt fall där företag inom samma bransch tenderar att ha liknande utformning på sina system. Vårt mål har varit att undersöka företag med liknande förutsättningar, men olikartade organiseringar av systemet för whistleblowing, detta för att få en bra inblick i vilka olika utformningar som finns. Dessutom har de företag vi valt liknande fackliga förutsättningar, vilket gjort att vi i stor utsträckning kunnat utesluta facklig påverkan på utformningen av system.

2.2.3 Analysen

Analysarbetet har bestått av två olika delar. Den första delen har handlat om en kartläggning av vilket system de olika företagen har, hur systemet fungerar och på vilket sätt är det uppbyggt. Vi har utgått ifrån Miceli och Nears modell för whistleblowing för att kunna analysera de olika delarna av systemet, så som anonymitet, trovärdighet och makt.

I nästa del har vi studerat inställningen till whistleblowing och etiskt arbete i stort. Här har vi ställt en del kontrollfrågor som vi sedan har analyserat som antydningar till vilken inställning som företaget har till dessa frågor. Vi har även studerat det implementeringsarbete som företaget lagt ner på systemet, då detta indikerar vilken seriositetsnivå som företaget lägger whistleblowingsystemet på och vilken fokus man har på sitt etiska arbete.

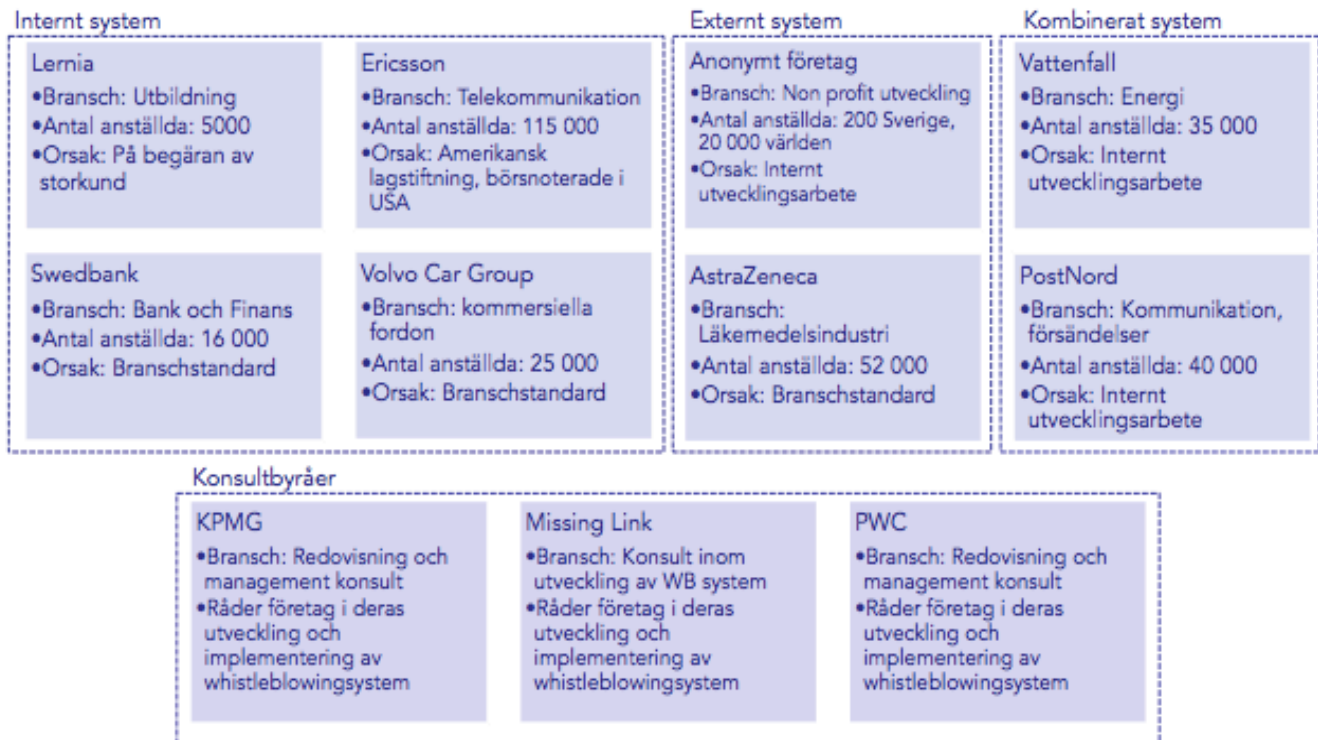
För att kunna undersöka Dwecks teori om mindset så hade det varit bäst att undersöka ett helt företags mindset, och att intervjua anställda på olika nivåer. Storleken på den undersökningen är dock något större än vad den här uppsatsen tillåter. Istället har vi valt ut ett antal ”markörer” eller instrument för att kunna analysera vad vi tror är tecken på ett fixed eller ett growth mindset vad gäller företags inställning till whistleblowingsystem och etiska arbete i stort. Dessa markörer är:

1. På vilken nivå, eller till vilka grupper man informerar om sina system, Dweck beskriver att organisationer med ett growth mindset tenderar att vara mycket mer måna om att anställda på alla nivåer ska vara involverade i kulturella förändringar.
2. När avslöjanden sker, vem informeras och hur, Dweck förklarar att man i growth mindset organisationer tar mycket mer seriöst på att utvecklas i samband med avslöjanden om misstag. Vår hypotes har därför varit att de företag med en väl utvecklad process för avslöjanden vitnar om en mer growth mindset inställning till whistleblowing.

3. Att skaffa sig en growth kultur tar tid, det är något man jobbar på kontinuerligt, det är ett Maraton inte en Sprint hävdar Dweck, något förenklat skulle alltså ett längre arbete med kultur och ett långt implementeringsarbete till sina system uppvisar fler growth mindset egenskaper.

3. Empiri

Vi har under våren intervjuat de företag som kan ses i tabellen nedan. Dessa företag har alla whistleblowingsystem, eller hjälper till att bygga whistleblowingsystem.



Figur 2: Överblick över intervjuade företag

(Anonym anställd 2014) (Cederberg 2014) (Fleetwood 2014) (Hadzinomerovic 2014) (Jensen 2014) (Karlström 2014) (Lindstedt 2014) (McEveley 2014) (Ryd 2014) (Wikman 2014) (Wråkhufvud 2014)

Undersökningen har visat att vi kan dela in dessa företags system i tre generella kategorier, som vi utvecklat själva utifrån våra egna observationer. Första kategorin är interna system d.v.s. system där företagets complianceansvarige eller bolagsjurist på egen hand utformat ett system. Det finns även externa system, d.v.s. där företaget köpt in ett system från en konsultbyrå. Den sista kategorin är kombinerade system d.v.s. där företaget i samråd med jurist och eller konsultbyrå utformat ett system som pådrivits internt. Konsultbyråerna PWC, MissingLink och KPMG säljer externa lösningar, men rådgör även i de fall där företag driver en process för att skapa kombinerade lösningar.

Benämningen interna och externa system används redan generellt för att beskriva system som utvecklats internt eller externt. Dessa benämningar är dock mer generella än de som vi menar med vår kategorisering. De kategorier som vi beskriver här i uppsatsen är alltså något vi själva observerat och som möjligtvis kan förekomma endast i den svenska kontexten.

3.1 Whistleblowingsystemet

Internt system



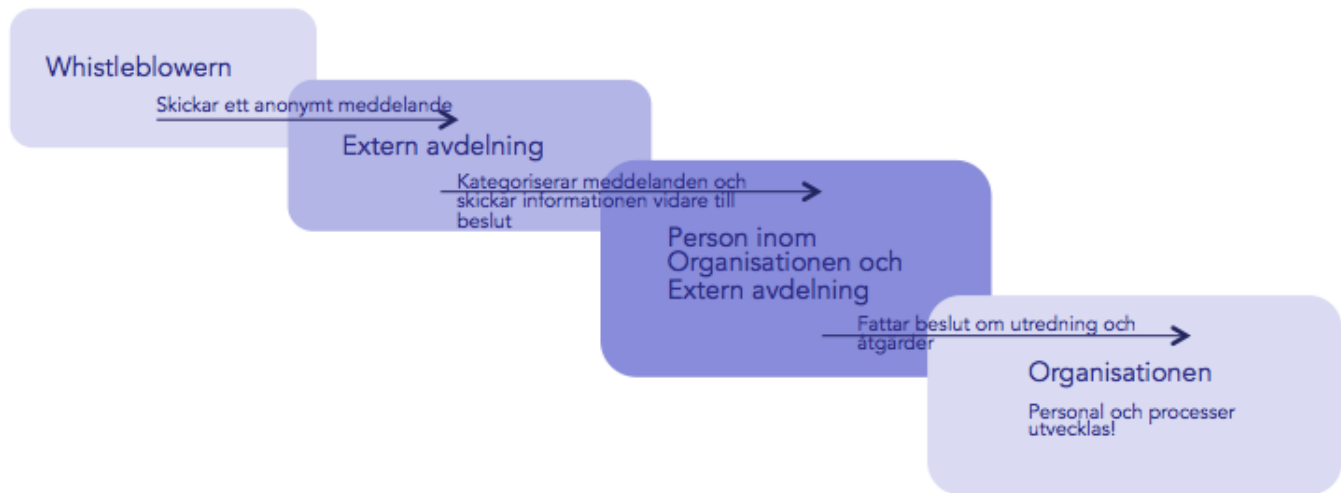
Figur 3: Interna whistleblowingsystem

Interna system är utformade av företagen, vilket är varför vi valt att kalla dessa interna. Interna whistleblowingsystem är en term som ibland används just för att beskriva system som utvecklats och drivits internt, vilket är även vad vi menar, men vår kategorisering bygger även på ett antal iakttagande om systemet som kanske inte stämmer in på den traditionella definitionen. I de interna systemen kommer whistleblowern att göra sina avslöjanden till en person som den arbetar med. Anonymitetsmekanismen bygger i våra fall på att den anställda skickar anonyma brev eller epostmeddelanden. Det är svårt att skapa mekanismer för att öka trovärdigheten för whistleblowern eller makten hen har under eller efter sitt avslöjande. Mottagaren i dessa system är i en position att göra interna utredningar eller skicka ärendet vidare till andra avdelningar på företaget. I denna kategori är systemet alltså enkelt utformat, internposten

används i vissa fall och det finns inga extra organ eller kommittéer som handlägger avslöjanden eller rapporterar vidare till ledning om de fall som rapporteras.

Ericsson är ett av de företag som har ett internt whistleblowingsystem. De blev tidigt tvingade att införa det på grund av obligatorisk lagstiftning för företag som handlas på den amerikanska börsen. Till en början infördes ett förhållandevis enkelt system som bygger på en anonym mailadress och internpost som skickas till en viss avdelning och det var endast ett fåtal personer från compliance-avdelningen inblandade. Sedan dess har dock Ericssons whistleblowingsystem blivit mer välanvänt och man ser ett behov att utveckla vidare. Man har därför påbörjat arbeten för att gå mot en extern lösning och har även infört en kommitté som hanterar avslöjanden som ska utvärderas, när detta arbete är fullbordat så kommer Ericsson att ha vad vi kallar ett kombinerat system. Inledningsvis valde dock Ericsson att jobba med ett internt system för att de inte ansåg behovet vara stort nog för att motivera den ökade kostnad ett externt eller kombinerat system inneburit. Swedbank och Lernia nämner också resurser och behov som huvudanledningen till varför de valde att just skapa ett internt system och inte externt eller kombinerat. Dessa fördelar vägde alltså tyngre än de fördelar andra utformningar hade medfört.

Externt system



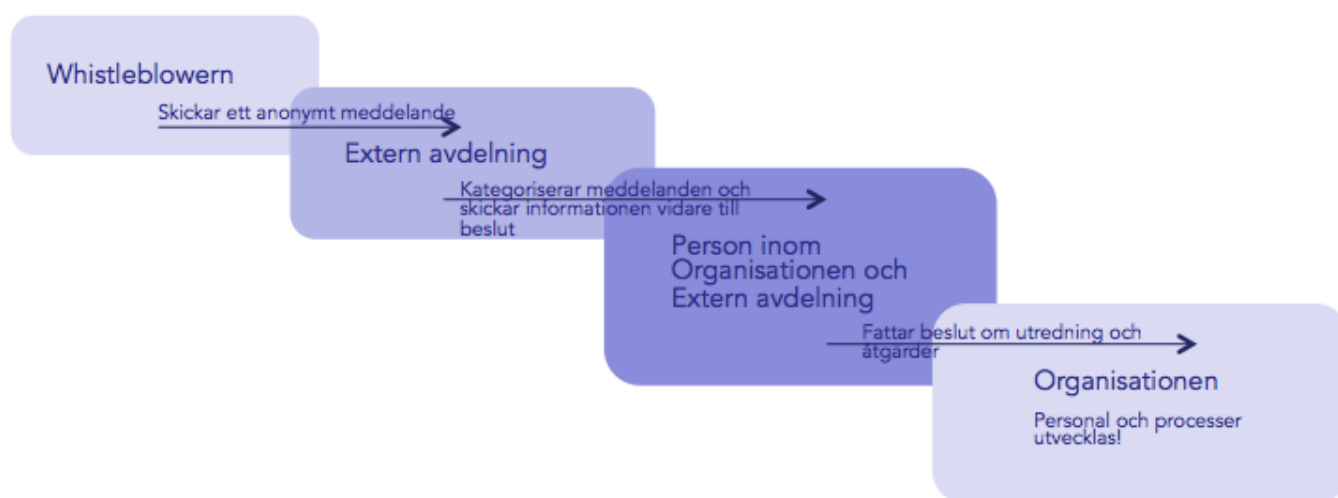
Figur 4: Externa whistleblowingsystem

Nästa kategori vi identifierat är externt utformade system. Dessa har en starkt utformad anonymitetsmekanism, oftast används externa mottagare med callcenters och anonyma mailkonton för att skapa en helt anonym tjänst för de anställda som vill göra ett avslöjande. Rapporterna går ofta att följa genom ett tillhandahållet telefonnummer, mailadress eller en inloggningstjänst. Den anställda kan alltså, i dessa system, få en rapport om hur dennes anmälan handläggs. Alla anmälningar samlas och presenteras för en intern funktion på företaget. Det organiseras med andra ord alltid ett organ i form av en kommitté eller en position på företaget som är ansvarig för att fatta beslut om hur anmälningarna ska tas vidare. Denna person eller kommitté presenterar de anmälningar som hen fått in under en period, ofta i de system vi observerat kvartalsvis, för ledningen av företaget. Mottagarfunktionen är, i de system som vi identifierat som externa, med andra ord uppdelad i två delar. Dessa är dels callcenter eller externa mailkonton, och även den position eller kommitté som beslutar huruvida anmälan ska undersökas eller inte.

Vårt anonyma företag har köpt ett färdigt externt system som också drivs av externa konsulter. Man beskriver att den största fördelen med dessa är att alla anställda ser det som ett ställningstagande och en

trygghet. Det förmedlar alltså att man tar frågan om whistleblowing seriöst genom att betala för att en extern förmedlare hanterar frågan. På köpet får man även ett system som ger stor anonymitet till de som visslar, i och med att du inte ringer till någon internt som kan känna igen din röst eller liknande, och experter som hjälper till att analysera de avslöjanden som kommer in. Det anonyma företaget valde att köpa in ett externt system för att man såg sig ha ett stort behov av detta, och just för att systemets anonymitets mekanism var så pass stark. Företaget anser dock att det är svårt att motivera att en eller flera anställda ska vara djupt engagerade i utformningen och driften av systemet, man tycker att det är bättre att låta andra företag sköta detta. AstraZeneca, som också har ett externt system, nämner endast en orsak till varför man har just ett externt system, nämligen enkelheten i att outsourca en funktion man inte själva har bra möjlighet att driva internt.

Kombinerat system



Figur 5: Kombinerade whistleblowingsystem

Det sista sättet att utforma system som vi har iakttagit är med hjälp av en extern part, d.v.s. initiativet och det huvudsakliga arbetet sker internt, men externa konsulter används för att rådfråga och i vissa fall även hjälpa till att sköta delar av systemet. Dessa system har, i de fall vi iakttagit, samma utformning som de externa systemen men med ett längre implementeringsarbete och tydligare interna ansvariga för

utveckling av systemet. Det är alltså inte så att kombinerade system sköts av en extern part fullständigt, även om externa parter är involverade i många steg.

Ett exempel på kombinerat system är PostNords. PostNord värdesätter högt whistleblowern ska känna att dess anmälan hörs, man möjliggör dels för whistleblowern att ta reda på vad som hänt med hens rapport, men även för internrevisorn att kommunicera anonymt med whistleblowern för att begära kompletterande information. Man bedömer även ifall det ska förberedas media beredskap i ärendet. PostNord har valt ett kombinerat system för att det har varit viktigt för denna stora och internationella organisation att följa alla regler i olika verksamhetsländer, men även att alla anställda ska känna sig trygga med att deras anmälningar tas på allvar. Man har outsourcat de delar som man tror blivit bättre av outsourcing, exempelvis mottagarfunktionen genom externa call centers, men tar ändå stort ansvar för systemet genom att man har flera medarbetare vars ansvarsområde det är att hålla sig uppdaterade om utvecklingar och informerade om anmälningar som kommer in och åtgärdas.

3.2 Inställning

De frågor vi ställt angående inställningen och kulturen kring systemet har fokuserat på anledningen till att man skaffat ett system, företagets inställning till antalet anmälningar samt hur implementeringsprocessen gått till. Även i inställningen kan vi följa de olika kategorierna av system, internt system, externt system och kombinerat system.

Internt system

Interna system har visat sig skaffas av många olika anledningar, men gemensamt är att det inledande behovet eller kravet kommit från externa parter. Vårt första intervjuobjekt, Lernia AB, skaffade sitt system så sent som hösten 2013. Deras anledning var att Volvo AB, en kund till Lernia, krävde att deras samarbetspartners hade ett whistleblowingsystem för att bli deras leverantör. Swedbank uttryckte att man snarare skaffat sig ett system för att det numera "förväntades" i bank- och finansvärlden.

De interna system vi studerat föredrar få anmälningar, man ser positivt på att systemet inte används för mycket. I exempelvis Lernia uppger man att då systemet är synligt och alla vet att det finns så måste få anmälningar innebära att de gamla rapporteringsvägarna fortfarande fungerar. De anställda antas alltså vara trygga med att vända sig till sin närmsta chef istället för att använda ett anonymt whistleblowingsystem. Swedbank, såg även dem mest nackdelar med ett system som "överanvänds". De uttryckte både praktiska och juridiska risker som finns med att man börjar använda systemet som en anonym klagomur, snarare än att vända sig direkt till sin avdelningschef som annars är kutym. De juridiska skälen är också en stor anledning till att man valt att utforma sitt system som man har.

De internt utformade systemen tenderar att ha en kort implementerings tid. Har systemet utformats internt, så har informationen till de anställda varit mindre, man har i de interna systemens utformning funderat märkbart lite på hur systemets existens ska kommuniceras. I Lernias fall så var implementeringstiden bara två månader.

Extern system

Vårt Anonyma företag och AstraZeneca har skaffat sina system av olika anledningar, gemensamt är dock att man känner ett så pass stort behov att man är villig att betala för ett externt system, och att man vill hantera frågan seriöst utan att ödsla för mycket med tid på implementering och arbete. Företaget vi intervjuat om detta, samt konsultbyråerna, beskriver att man oftast vill ha ett bra system som man vet kommer fungera, men man har inte tid eller resurser att utveckla ett själva.

Konsultföretaget Missing Link förespråkade en väldigt positiv syn på antalet anmälningar, där de snarare föredrog för många än för få. De menade på att även om inte alla anmälningar var relevanta eller faktiska oegentligheter, så kan systemet ändå användas till något bra för att öka medvetenheten om företaget och dess anställda. Det är alltså i första hand de konsultbyråer som implementerar systemet som ser positivt på antalet anmälningar, trots att priset inte är rörligt efter användningsgrad, detta i kontrast till Lernias, Swedbanks och Ericssons syn som är raka motsatsen.

Implementeringstiden för de externt utformade systemen är mer beroende av vad man är villig att betala än något annat. Konsultbyråerna beskriver att de självklart behövs ett antal veckor för att få ihop företagsspecifik information, så som hur stor tillgång de anställda har till datorer och telefoner, men att man efter detta är insamlat kan göra jobbet på någon månad. Det finns alltså ingen standardtid, men det förefaller som om implementeringstiden är ungefär så lång som interna system eller något längre.

Kombinerat system

Kombinerade system i sin tur skaffas av helt andra anledningar. Många av företagen med kombinerade system har många anställda, det finns behov av att ha system för rapportering av whistleblowing och man har påtryckningar internt i organisationen. Företag som Vattenfall beskriver att det egentligen inte var specifika händelser eller påtryckningar utifrån utan att man såg ett behov av att ha systemet. Även Ericsson, som nu går emot att införa ett kombinerat system, har sett att behovet för system av denna sort är stort inom företaget och det är alltså därför man inför det, inte på grund av utomstående påtryckningar.

Företagen med kombinerade system uppger ofta en moderat inställning till frågan om antalet anmälningar. Man är varken nöjd eller missnöjd med mycket anmälningar. Att man har relativt få anmälningar kan tyda på olika saker, bland annat att de anställda inte vågar använda systemet eller att de helt enkelt inte är medvetna nog om att systemet finns. En stor mängd anmälningar är inte heller det något man ser positivt på, då det kanske antyder att företaget har stora problem med mutor och korruption eller liknande brott.

När det kommer till hur systemet implementeras så har kombinerade system grundliga marknadsföringskampanjer. Där har man noga utformat kommunikationen till de olika anställda beroende på deras exponering i företaget. I PostNords fall har marknadsföringskampanjen utvecklats i flera steg där olika hierarkiska nivåer fått olika sorters kommunikation. Man tycks noga ha tänkt igenom hur kommunikationen ska gå ut, i vilket forum och när. Har systemet utformats externt så har man

kommunicerat implementeringen av systemet till de anställda. Man har i samråd med företagen beslutat om hur detta ska göras och när. Dessa kommunikéer har sedan gått ut i intranät och mailutskick. På Vattenfall har man dels årliga utbildningar med sina medarbetare om etik, men även undersökningar årligen om huruvida de anställda känner till systemet och hur det arbete man gör med detta kan förbättras.

Implementeringstiden för kombinerade system har visat sig vara betydligt längre än interna systems. I detta fall så tog hela implementeringen från det att beslutet fattats om att ha ett system (notera; exklusive beslutstiden) 8-9 månader. Både PostNord och Vattenfall beskriver dock att implementeringstiden inte är där arbetet med medvetenhet om systemet tar slut, utan man måste jobba hårt på.

4. Analys

4.1 Whistleblowingsystem

Det förefaller finnas en viss hierarki i kvalitetsskillnad mellan våra olika kategorier, oftast beroende på vilka orsaker man skaffar ett system samt hur stor ansträngningen är under implementeringen. Vår initiala uppfattning var att det fanns två huvudtyper av system, nämligen interna och externa, men det har under arbetets gång blivit mer och mer tydligt att så inte är fallet, utan att det i vår mening finns tre. Dessa tre kategorier är det interna systemet, det externa systemet, och det som vi valt att kalla det kombinerade systemet, d.v.s. ett internt system både utvecklat och drivet med extern hjälp.

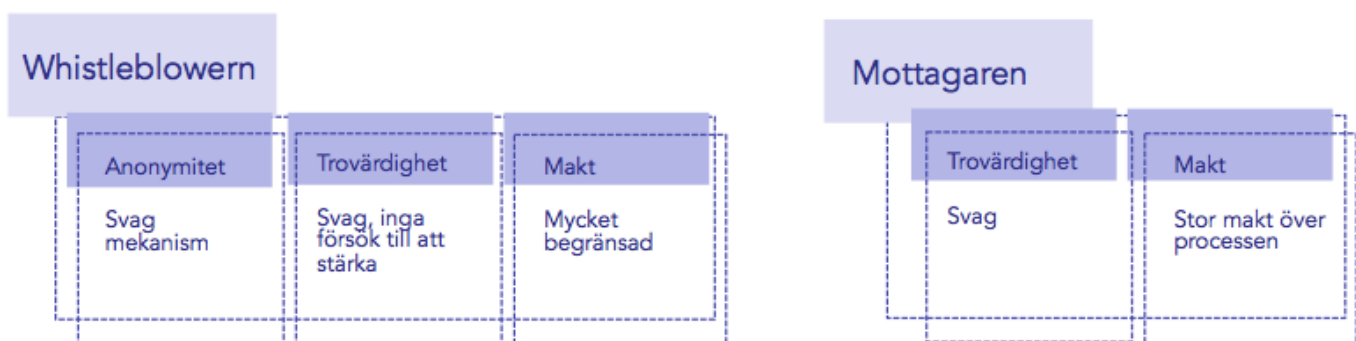
Internt system

Minst genomarbetat är de interna systemen, dessa system har implementerats på grund av krav utifrån på implementeringen av ett system. I Lernias fall skaffade man ett system då en kund krävde detta för att samarbeta med företaget, lagkrav eller branschstandard är också vanligt. Resultatet blir ett system som fungerar men som få använder på grund av dålig kommunikation om hur man använder det och om vad som ska rapporteras. Det framstår ofta som om dessa företag inte tänkt igenom djupare funktionalitet och spridning av systemet till dess anställda.

I interna system tillåts whistleblowern att vara anonym, men whistleblowerns trovärdighet blir lidande på grund utav systemets brist på förankring hos de anställda. De har helt enkelt dålig koll på vad en whistleblower är eller vad systemet gör. Brister i att kommunicera till de anställda hur förfarandet fortlöper, signalerar att systemet inte tar whistleblowern på allvar. Whistleblowern i dessa system har alltså begränsad makt, då den saknar möjligheten att göra dessa saker, den har även bristande trovärdighet men en fungerande anonymitetsmekanism.

Vad gäller dessa systems mottagare så sitter de på ett stort maktövertag. Exempelvis så kan de ansvariga mottagarna helt på egen hand sätta igång och avsluta utredningar, positivt i ett system-effektivitets

perspektiv men negativt utifrån ett rättssäkerhetsperspektiv. När denna effektivitet ökar så gör det att “rättssäkerheten” sjunker, och vi anser därmed att trovärdigheten blir lägre. Det är värt att notera att det ligger på enskilda personer att fatta beslut om åtgärder i de fall då anmälningarna visar sig allvarliga nog att utreda. Trovärdigheten för mottagaren blir i de interna systemen så hög eller låg som avdelningen de jobbar på har inneboende trovärdighet. Det finns alltså ingen som aktivt jobbat med trovärdigheten av mottagaren i systemet, vilket är något vi ser hos de andra kategorierna. Sammanfattningsvis så har alltså dessa system en mottagare med hög makt men låg trovärdighet.



Figur 6: Interna system applicerad på Miceli och Nease modell

Slutsatsen blir därför att dessa system har en utformning som ger ett stort maktövertag till mottagaren, och whistleblowern har en mindre stark position än den skulle kunna ha. Effektiv whistleblowing främjas av en stark mottagare såväl som en stark whistleblower. Här måste en balans uppnås, där mottagaren tar seriöst på rapporten men där rättssäkerheten främjas av att förbrytaren inte döms direkt. Detta kan bara ske med en seriös och välutformad mottagningsmekanism.

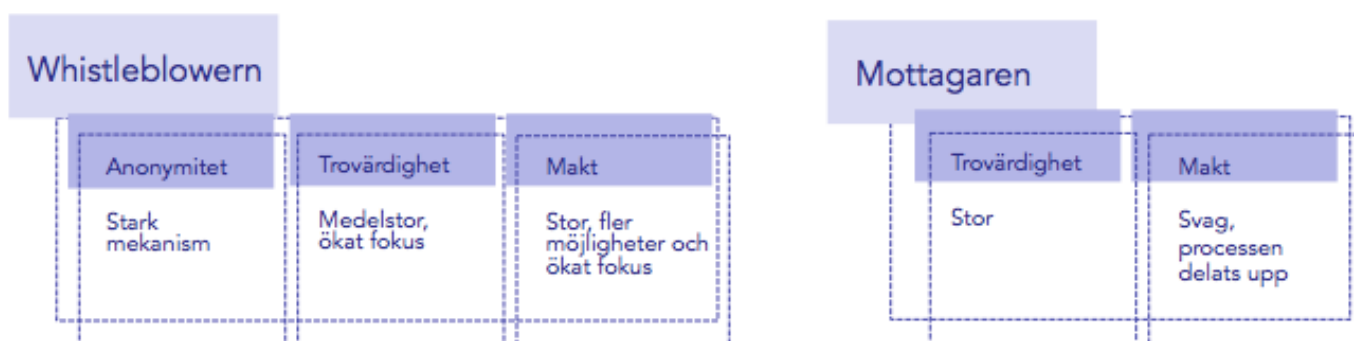
Externt system

Ett steg upp i hierarkin hittar vi de externt inköpta systemen, som AstraZeneca och vårt Anonyma företag har. Dessa utformas av konsulter med en god inblick på området, så som PWC, KPMG och MissingLink. Systemen i sig är ofta välutformade och har god funktionalitet, men företaget har litet om något ägande av själva systemet då de själva inte har varit involverade i utformningen, de lider således av en viss brist på engagemang. Konsultfirmorna pratar om hur de försöker coacha kunden i deras tankesätt, och leda

kunden till att fatta bra beslut istället för att fatta dessa åt dem. Konsultbyråerna vi pratat med är alltså medvetna om den här problematiken.

I dessa system så är anonymitetsmekanismen för whistleblowern otroligt stark, något som är en av de största fördelarna med dessa system. Anonymiteten säkras genom att en utomstående part är den enda som får kommunicera med whistleblowern, vilket gör att igenkänning är mycket svår. Anonymiteten för whistleblowern är en stor anledning till varför man ska ha en extern part som mottagare i dessa system. Vad gäller den makt som whistleblowern har så blir denna självfallet större i de fall att anonymitet kan säkerställas, men det är även så att whistleblowern kan återkomma till sin anmälan för att kontrollera vad som händer med den eller komplettera med ytterligare information, något som ökar hens makt.

Mottagarens trovärdighet är också hög i de fall en "expert" tar emot anmälningarna. Det verkar som att den trovärdighet som skapas av att exempelvis Missing Link, tar emot anmälningar är högre än interna avdelningar. Detta visas i våra intervjuer, där man menar på att, de anställda känner en hög tillit till att dessa system tar deras avslöjanden på allvar. Makten för mottagaren i ett externt system är dock uppdelad, vilket kan ha ett antal följder. Mottagaren är i detta fall konsulterna, vilka efter mottagen anmälan måste rapportera till interna funktioner inom företaget. I detta steg är det sannolikt att viss makt förloras. Sedan ska denna interna funktion, ofta i grupp, fatta beslut om hur man går vidare med anmälan. Det är sannolikt att man även här tappar viss trovärdighet till anmälan.



Figur 7: Externa system applicerad på Miceli och Nears modell

Slutsatsen blir alltså att externa system leder till en starkare whistleblower. Hens vissling är helt anonym och man har viss makt i och med att man kan återkomma till sin anmälan. Man har mottagare som möjligen begränsas av deras handlingsutrymme, trots en hög trovärdighet. Organisationen behöver dock vara tillräckligt engagerade för att dessa system ska uppnå en tillräckligt hög trovärdighet för att vara välfungerande.

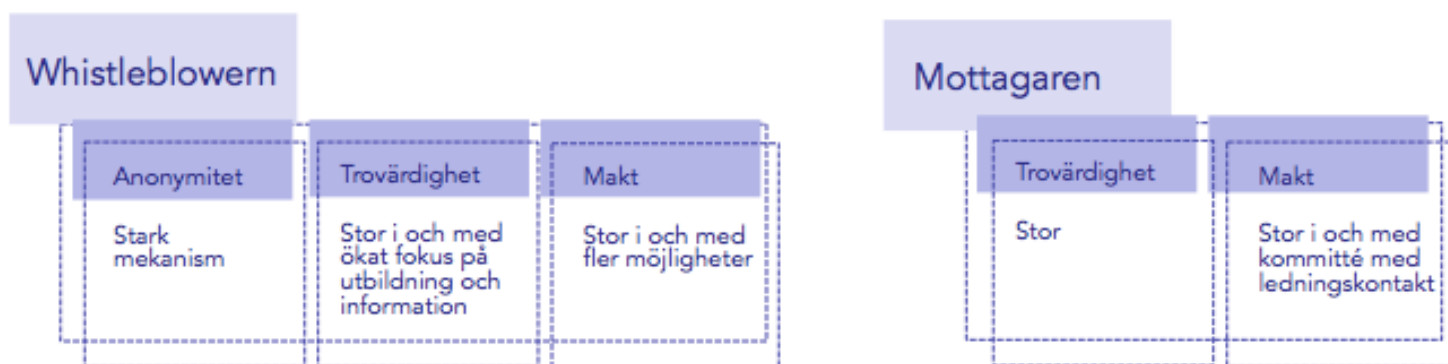
Kombinerat system

Bäst utformade tycks de kombinerade systemen, hos exempelvis PostNord och Vattenfall, vara. Dessa system särskiljer sig genom att vara genomarbetade, ha stöd från utomstående expertis och driven intern personal som är insatta på ämnet.

Vad gäller whistleblowerns roll så är det tydligt att anonymitet är taget på stort allvar. För att säkerställa en anonym whistleblowingmiljö så går det inte att anmäla till en intern person utan bara till externa callcenters eller mail adresser. Det kommuniceras tydligt ut till de anställda hur systemet fungerar och vad whistleblowing är, vilket ökar trovärdigheten. Makten för whistleblowern är tillvaratagen på olika sätt, exempelvis så har de rapporterade möjlighet att följa upp på sin anmälan anonymt, vilket ger whistleblowern fler val. Om anmälan går att följas, så kan whistleblowern fatta informerade beslut om vilka åtgärder hen vill vidta. Med den ökade informationen om hur anmälan behandlas så finns även en känsla av att ledningen ser allvarligt på fenomenet, vilket leder till en ökad trovärdighet. På det stora hela

så håller detta system en lagom stor makt och trovärdighet för whistleblowern så väl som total anonymitet.

Mottagaren är även i detta fall uppdelad, men i de fall vi studerat så har det funnits en ansvarig person på företaget som mottar en notis om anmälningarna när de kommer in. Det faktum att även de som senare beslutar om hur anmälningar tas vidare har en insyn i de anmälningar som kommer in, påverkar dock självklart maktförhållandet mellan dessa två parter. Beslutet att gå vidare med anmälan ligger sedan hos en intern kommitté eller person, detta beslut fattas med bakgrund av de mesta av den information som finns tillgänglig, istället för begränsad information som är fallet i ett helt externt utformat system. Trovärdigheten för systemet och även mottagaren är som sagt hög, i och med att systemet är seriöst utformat och håller en hög funktionalitet och kvalitet. Trovärdigheten för mottagaren påverkas ju även av den information som ledningen skickar ut om hur systemet fungerar, i de kombinerade systemen är detta arbete ständigt pågående.



Figur 8: Kombinerade system applicerad på Miceli och Nears modell

De kombinerade systemen har sammanfattningsvis en bra anonymitet, hög trovärdighet och makt. Mottagaren är visserligen uppdelad men har en god makt situation och trovärdighet på grund av väl utformade processer.

4.2 Inställning

Företagen väljer alltså att utforma sina system på olika sätt, även om man inte väljer en av de kategorier som denna undersökning kommit fram till, så gör man val som leder till en viss utformning av ett system. Hur man väljer och vad valen blir beror naturligtvis på olika faktorer. Men vi tror att en av huvudfaktorerna som ligger bakom de val företagen gör är den inställning som företagen har till avslöjanden och den etiska kultur som råder på företaget. Vi har därför valt att analysera företagen utifrån Berrys modell för etisk kultur och Dwecks teorier om mindset. Då Dwecks teorier om mindset är mycket svåra att dra generella slutsatser ifrån, har vi valt att använda oss av de tre markörer som presenterats ovan.

Interna system

I de interna systemens utformning så har vi sett det tydliga mönstret att implementeringstiden ofta är kort. Detta är självklart inte är något negativt i sig, men tyder ändå på att kommunikationen och arbetet kring systemet inte varit speciellt grundligt utfört. Det arbete som gjorts med att utveckla medarbetarnas inställning till etiska frågor i stort och den kultur som råder i whistleblowingfrågor har inte varit speciellt omfattande. I de företag som har haft interna system länge, så som Volvo och Ericsson, ser vi dock en utveckling. I dessa företag tycks det ha väckts ett intresse att utveckla systemet vidare och att ta in extern expertis för att rådgöra med.

När man analyserar interna system med de kulturella aspekter som Berry baserade sina sju dimensioner på, så kan man tydligt se att de interna systemen bidrar till ökad uppmärksamhet på etiska frågor. Detta sker då systemet införs, i och med att bara införandet av ett whistleblowingsystem bidrar till en diskussion om hur man ställer sig till dessa frågor, men även då systemet varit på plats under längre tid. Det skapar även en maktfördelning i företaget i och med den anonymitetsmekanism som finns inbyggd i systemet. Det spelar alltså ingen roll om du är högst upp eller lägst ner i hierarkin om alla är anonyma. Ur ett etiskt kulturellt perspektiv och utifrån Berrys dimensioner är det alltså bra att man överhuvudtaget har ett

whistleblowingsystem. Vidare är hur man implementerar sitt system direkt avgörande för den påverkan systemet har på de sju dimensionerna.

Införandet av ett whistleblowingsystem leder per automatik till ökade valmöjligheter för de anställda i de fall de upptäcker oegentligheter i företaget. Berrys sjunde dimension förbättras alltså visserligen med ett system. Det är dock uppenbart att vid införandet av ett internt system så finns det oftast bara en väg att gå med sin anmälan om man inte vill gå till sin närmaste chef. Du kan inte välja om du vill ringa eller maila eller skriva brev, det finns alltså få valmöjligheter. Detta försämrar alltså denna dimension av de interna systemen betydligt i jämförelse med de andra kategorierna där du har många fler valmöjligheter.

Man bör alltså vara uppmärksam på implementeringen av systemet, då den tid och ansträngning man lägger på detta kan bli direkt avgörande för hur anställda anser att företaget ställer sig till de etiska frågor som whistleblowingsystemet berör. Det engagemang man känner till organisationen, hur trovärdigt organisationen kommunicerar sitt arbete inom dessa frågor samt hur pass ansvarig man känner sig för det etiska arbetet inom företaget, d.v.s. tre av dimensionerna i Berrys modell, blir alltså direkt påverkade av det implementeringsarbete som genomförs av företaget. Vid implementeringen av interna system så har vi inte sett att man tänkt igenom eller utfört ett speciellt stort arbete med att verkligen förankra sitt etiska arbete med whistleblowingsystem i organisationen, dessa dimensioner i företagskulturen blir därmed direkt lidande. Det är också ett tydligt mönster som vi uppmärksammat att de företag som har interna inte heller tillbringar speciellt mycket tid på utbildningar generellt vad gäller etiskt arbete, och vad som kanske är mer talande är att de inte heller tar upp detta som en viktig del i sitt eget arbete. Brister i trovärdighet i kommunikationen och hur pass ansvariga de anställda känner sig torde alltså vara direkt påverkade av dessa faktorer. Engagemanget till organisationen är dock svårare att sia om.

Det är också bland de interna system vi undersökt där vi hittar våra tydligaste exempel på fixed mindset. I Swedbanks fall var det tydligt att man, istället för att se fördelarna med ett välanvänt

whistleblowingsystem, fokuserade på både praktiska och juridiska begränsningar. Hotet systemet utgjorde, d.v.s. att rubba den ”vanliga” processen av att tala med sin närmsta chef, bedömdes alltså vara större än de eventuella fördelar med att fånga upp anmälningar som anställda endast vågar eller vill göra anonymt. Generellt så talar de som har interna system mycket mer om de traditionella procedurerna och refererar till dessa utan att intervjufrågan de besvarar nämnt eller berört det ämnet. Man har också, vilket kanske är mer talade, en nästan enbart negativ inställning till antalet anmälningar som görs, och beskriver även stolt att det görs mycket få anmälningar. De företag som avviker från detta mönster är Volvo, som beskriver en enbart positiv inställning. Vår slutsats är att detta tyder på att Volvo håller på att utveckla sin syn på sitt whistleblowingsystem och sitt etiska arbete. Detta bekräftas av att Volvo håller på att ta in extern hjälp för att utveckla sitt whistleblowingsystem.

Ett annat tecken på fixed mindset är de korta processer som företaget har i sitt implementeringsarbete. Man jobbar sällan längre än någon månad med att implementera sitt system. Man ser heller inte sitt arbete med Whistleblowingsystem som en del i något större etiskt arbete, eller som en del i företagskulturen. Vi tror alltså att det är svårt att implementera ett bra whistleblowingsystem om man inte tar arbetet med implementering och kulturella aspekter på stort allvar. Det är även påtagligt hur lite de andra delarna av företaget, utöver compliance-avdelningen eller bolagsjuristerna, är involverade i jobbet med whistleblowingsystemet. Det är av avgörande betydelse att alla delar på ett företag är medvetna om att man jobbar med whistleblowing och har ett whistleblowingsystem för att detta ska fungera. Det är också ett av de tecken vi har på fixed mindset när man inte jobbar mer storskaligt med att involvera alla delar av företaget och även ledningen i sitt whistleblowingarbete.

Externa system

I extern utformning av systemet är man oftast måna om att försöka att skapa en trovärdighet och ett ägande av systemet vid implementeringen internt. Man vill exempelvis alltid etablera ett organ inom företaget som omhändertar anmälningar och fattar beslut kring dessa, och man vill att företagen ska jobba

på trovärdighet och implementering av systemet så att ägandeskap kan etableras. Trots detta arbete från konsulternas sida förefaller det dock svårt att skapa fullständigt ägande kring ett system som företagen inte själva utformat, vilket kan förklara bristen på engagemang. Ofta pratar de konsulter som vi diskuterat frågan med om att man snarare vill skapa en kontinuerlig diskussion om etik, och att whistleblowingsystem måste ses som en del i ett större compliance-arbete. Detta är dock svårt då företagen köper driften av konsultbyråer, då man på så vis i viss mån avsäger sig ansvaret för systemet och dess implementering.

De företag som köper färdiga system brister i ansvarstagande av systemet, vilket är Berrys fjärde dimension. Företaget tar inte som organisation ansvar för sitt eget implementeringsarbete eller driften av systemet i stort. Detta leder till en situation där det inte är trovärdigt för de anställda att känna ansvar för whistleblowingprocessen, engagemanget blir därmed också det bristfälligt. Det är viktigt att ett system underbyggs av en främjande kultur och att de anställda känner att det finns ett värde i att använda sig av systemet för att ett whistleblowingsystem ska vara värt de jobb man lägger in i det. Att externa system blir lidande av en brist på ansvarstagande, engagemang och att det således blir mindre trovärdigt påverkar inte bara hur kulturen på företaget ser ut utan även användningen av systemen i sig. Vilket är varför vi tror att externa system tycks användas i mindre utsträckning än de andra systemen, trots uppmuntran till att anmäla och den förhållandevis positiva inställningen till detta. Det är med andra ord svårt att köpa en bra whistleblowingkultur, även om man kan köpa ett välutvecklat whistleblowingsystem. Det är i de kulturella aspekterna som externa system blir bristfälliga, och Berrys sju dimensioner blir väldigt viktiga. Trots att man har goda intentioner, att implementera ett whistleblowingsystem som fungerar, så måste man se whistleblowingsystem som en del i ett större etikarbete. Det är när man gör det, som systemet blir verkligt lyckat.

Det är svårt att avgöra vilket mindset som skulle kunna ligga bakom det beslut att skaffa sig ett externt system. Då företaget inte tar processen på tillräckligt stort allvar för att sköta arbetet själva så känns det

nära till hands att anta att man ser detta mer som ett ”enkelt problem att lösa”, än en viktig ”utvecklingsprocess att ta tillvara på”. Exempelvis så involverar man oftast inte företagets anställda i någon större utsträckning, åtminstone inte i drift, eller implementerings arbete. Det är således lätt att anta att man inte anser avslöjandena vara något av värde för företagets interna processer. Men samtidigt är det olämpligt att dra alla över en kam, i AstraZeneca så har man en person som jobbar nästintill enbart med dessa processer, och det tyder ju på ett ganska stort internt engagemang, i alla fall från dennes sida. Medan man i vårt Anonyma företag knappt kan vara på enkla frågor om sitt system och dess utformning, internt, utan att konsultera de som driver systemet. Vad gäller kontinuerligt arbete med sitt system och den kultur och inställning som råder på företaget, så beror de helt på dem konsulter som företaget har anställt och hur mycket man är villiga att betala för dessa. Det är således svårt att dra generella slutsatser som mindset på företag med externa system.

Kombinerade system

Kombinerade system har ofta en väldigt lång och komplicerad implementeringsprocess. Att en implementeringsprocess är komplicerad är ju självklart inte ett tecken på att den är bra, men dessa processer är ofta genomarbetade och involverar engagemang från fler än en avdelning. Alla olika delar och hierarkier i organisationen får information om att det finns ett nytt whistleblowingsystem. I alla fall av kombinerade system beskriver de intervjuade även hur viktigt det är att implementeringsprocessen inte slutar efter det att systemet är klart. Implementeringsprocessen på företaget handlar om att man jobbar med ett etiskt arbete, och att man ständigt påminner de anställda om deras ansvar att upprätthålla det etiska arbetet. Resultatet blir att man jobbar med Berrys sju dimensioner kontinuerligt. Man försöker inte bara öka de val som de anställda har i en whistleblowingsituation, utan även trovärdigheten, engagemanget, och det ansvar som de anställda känner inför systemet. Ofta försöker man exempelvis höja engagemanget genom olika utbildningstillfällen och test, där man förmedlar och testar kunskap om det etiska arbetet. Trovärdigheten jobbar man på genom att engagera utomstående experter, men även ledningen av företagen i beslut angående anmälningar. Det ansvar som de anställda känner inför att

anmäla försöker man höja genom att de uppmanas på olika sätt att känna ansvar, exempelvis när de undertecknar de etiska riktlinjer man satt upp eller likande.

Resultatet av det långa implementeringsarbetet och arbetet runt omkring whistleblowingsystemet, blir alltså att företaget långsamt utvecklar sin etiska kultur kring sitt whistleblowingsystem som fokuserar på det ansvar som organisationen har för att upprätthålla etiska regler. I och med att man jobbar med denna kultur, ser vi tecken på att det system man bygger blir bättre på många sätt. Bland annat så blir systemet förankrat i hela organisationen. Ett av våra fallföretag med kombinerat system mätte hur god kännedom dess anställda hade av sitt whistleblowingsystem och det relaterade etiska arbetet, och resultatet var hela 97 % vilket kan ses som ett bevis av ovan analys. (Jensen 2014) Förankringen är även gjord på hög nivå genom att involvera ledningen och i vissa fall styrelsen, detta gör man genom att kommittén som mottar anmälningar får presentera sitt arbete, så ofta som kvartalsvis i de flesta fall.

De kombinerade systemens representanter har en långt mer positiv inställning till anmälningar generellt, och jobbar ofta hårt med compliance och etik på företaget. Samtidigt är det många av företagen som vi pratat med som ställer sig frågande till perspektivet att det finns en mer omfattande etik och compliance-arbete i förgrunden för lyckad implementering av ett whistleblowingsystem. Detta tyder i sin tur på bristande förståelse för vikten av en pågående aktiv diskussion inom företaget om hur man vill att företaget ska jobba med etiska och moraliska frågor. Många av de företag som inte tycks se implementeringen från det perspektivet, tycker att arbetet är klart när systemet är implementerat och alla på företaget vet var vi hittar fliken på hemsidan. Andra av de företag som ser detta som ett större arbete inom compliance och etik, ser det som att man alltid kan lära sig något nytt och bli bättre som företag på att hantera etik frågor. Dessa företag jobbar ofta kontinuerligt med att plocka upp den diskussion om etik som påbörjade arbetet med whistleblowingsystemet till att börja med.

Fallen med kombinerade system har i våra intervjuer alltid beskrivit att man anser att systemet har utvecklat företaget i positiv riktning, och att man lärt sig saker av de anmälningar man får in. Man pratar även om hur positivt det är att de anmälningar som görs behandlas på den nivå de gör, för att de driver företaget framåt på ett sätt som man inte tidigare upplevde. Företagen med kombinerade system beskriver vidare att bara det att man kan utvecklas av anmälningarna man får in är en god anledning till att behålla systemet. Denna syn på utveckling tycker vi tyder på ett growth orienterat mindset, där företagen vill lära sig av allt även misstag för att utvecklas. Vidare ser företagen just denna lärandeprocess som nödvändig för att lyckas med sitt whistleblowingsystem, och utvecklas som företag. I både PostNords och Vattenfalls system så är ledningen involverad och får reda på alla anmälningar, man är även mån om att information ska gå ut till alla på företaget, detta visar på en vilja att hela företaget ska involveras i det arbete som whistleblowingsystem och etiskt kulturellt arbete i stort innebär. Man jobbar kontinuerligt med att påminna företagens anställda om att whistleblowingsystemet finns och hur dessa fungerar, så väl som utbildningar inom etiska riktlinjer och compliance. Det tycks alltså vara som om dessa företag har som högt stående prioritet att utvecklas och lära sig av sina misstag, något som Dweck beskriver som ett av de karaktärsdrag som betecknar ett growth mindset. Företagen med kombinerat system tycks alltså ha många av Berrys dimensioner på plats, och även ett utvecklat growth mindset i sin syn på whistleblowing.

5. Slutsats

På företag begås misstag, saker görs fel och vissa fall begås även olagliga handlingar. För att komma åt detta kan man implementera whistleblowingsystem. Syftet med denna uppsats har varit att undersöka förutsättningarna för ett sådant system. Vi har tittat på inställningen samt orsakerna bakom implementeringen och försökt relatera dessa till hur systemet sedan ser ut. Detta har vi gjort för att försöka se om inställningen till problem inom företaget, påverkar hur ett whistleblowingsystem utformats. Detta är intressant då det i Sverige börjar bli allt vanligare att skaffa sig system för att hantera detta arbete, men mycket lite forskning talar om hur arbetet med dessa system ska göras på bästa sätt. Nedan presenteras en sammanfattning av våra resultat från analysdelen för att besvara vår övergripande forskningsfråga.

5.1 Whistleblowingsystem

Vi konstaterar att vår undersökning visade en kvalitetshierarki bland systemen. Denna hierarki är tydlig efter att undersökningarna genomförts men var förvånande för oss, då vår inledande hypotes skilde sig något från hur empirin ser ut.

Swedbank, Lernia, Volvo Cars och Ericsson har internt utvecklade system, som på många sätt har lägst kvalitet när det gäller funktionalitet. Dessa har skapats och implementerats på grund av yttre påtryckningar snarare än intern vilja. De har utvecklats utan kontakt med utomstående experter, de har dessutom inte tagit speciellt lång tid att implementera vilket leder till att dess funktionalitet är låg. Externt utvecklade system, som hos AstraZeneca och vårt anonyma företag, har till skillnad från de internt utvecklade, en mer genomtänkt funktionalitet. Tack vare konsultfirmornas stora kunskap och erfarenhet i att implementera system, har systemet en bättre utformning för att hantera svårigheter för både mottagare och whistleblowers. Denna "McDonaliserade" produkt ger ett system vars processer och beslutsvägar är glasklara från första dagen, samt är det system som tveklöst har den bäst fungerade anonymitetsmekanismen och högst trovärdighet. Dock har den visat sig sakna den interna förankring som

ofta är nödvändig för ett helt lyckat system. Man brister således i den makt som mottagaren nödvändigtvis behöver för att kunna utföra ett bra jobb. De system vi finner enligt teorin vara de som har bäst förutsättningar att bli framgångsrika är de vi kallar kombinerade system. Dessa system har ofta de fördelar som externa system har, men med en tydligare förankring inom företaget. Med hjälp av externa aktörer har man fått de fördelar som externa system har i termer av anonymitet och trovärdighet, men behållit den interna makten och trovärdigheten för företaget själva.

5.2 Inställning

Då vi tydligt kan se att det finns skillnader i kvaliteten på system för de olika företagen, har det varit intressant att studera vad denna kvalitetsskillnad beror på. Vårt fokus har legat på att studera de eventuella kulturella skillnader inom företagen som kan ligga till grund för att företagen väljer att utforma sina system på olika sätt.

Vid applicering av Berrys sju dimensioner på dessa tre kategorier av whistleblowingsystem kommer vi fram till att interna system tyder på en väldigt dålig inställning till etiska frågor på företaget och att ha interna system påverkar inte heller inställningen i positiv riktning. I samband med implementering av interna system så jobbar man relativt lite på att utveckla de anställdas inställning och uppmärksamhet, man tappar därför lite av poängen med att införa ett whistleblowingsystem då systemet inte bidrar till en bättre miljö på det sätt som den kan. Externa system saknar förankring inom företaget och blir på det sättet mindre avgörande för företagskulturen. Det går alltså inte att köpa sig en bättre företagskultur, utan inställning till etiska frågor är något som företaget måste jobba på. Kombinerade system har det största utfallet på företagskulturen enligt Berrys sju dimensioner. I och med att man ofta har långa och intensiva implementeringsperioder som inte bara fokuserar på själva systemet i sig utan även på större etiska arbeten så bidrar implementeringen även till att förbättra företagets inställning till etiska frågor till skillnad från exempelvis externa system. Implementeringsarbetet slutar inte heller då systemet är implementerat utan påminnelserna om hur det etiska arbetet fortskrider återkommer som ett element på

dessas företag. Implementeringstiden är också tydligt sammankopplad med vilka val man gjort då man utformat systemet, och vi anser även att den ger en god fingervisning om vilket mindset man har. Om man har lång implementeringstid och jobbar kontinuerligt med det etiska kulturella arbetet så verkar man även ha ett growth mindset till sitt whistleblowingsystem. Här har vi studerat tre faktorer som kan påverkas av vilket mindset företaget har till avslöjanden och oegentligheter, deras implementeringsperiod är endast en av dessa. En lång implementeringsperiod tyder på en medvetenhet om att arbetet inte är över efter det att policyn om whistleblowing skrivits. De företag som visar på stora drag av growth mindset har långa implementeringsperioder. Man kan även se att dessa företag har jobbat med att förankra arbetet på alla hierarkiska nivåer i företaget, något som även detta tyder på ett growth mindset.

En generell iakttagelse är att hur man ser på antalet anmälningar och hur man hanterar dessa verkar vara avgörande för hur kvaliteten på systemet sedan blir. Det som tyder på att företag har ett growth mindset är att de är intresserade av att utveckla sig kring dessa frågor, och är intresserade av att få en överblick över sina egna problem och brister. De företag som aktivt har visat på ett sådant intresse har varit de företag med kombinerade system. Dessa företag har även visat sig ha de mest välutvecklade och genomtänkta systemen. Vår teori blir därför att företag med ett growth-orienterat mindset, och en positiv inställning till lärande av problem, kommer att utveckla bättre kulturer kring etiskt arbete och mer välfungerande whistleblowingsystem. Det handlar alltså inte enbart om ett stort intresse till etiska frågor, eller en stor tilltro till sitt eget företags etiska förmåga, utan snarare om en positiv inställning till lärande och en tilltro till att man kan utvecklas av att avslöja interna fel och brister. Det är de företag som besitter de senare egenskaperna som tycks utveckla de i teorin bäst fungerande systemen.

6. Diskussion

6.1 Metoddiskussion

En begränsning med hur vi lagt upp vår undersökning är att vi ej gjort en kvantitativ undersökning, vilket gör att vi inte kan dra slutsatser om hur det ser ut generellt i Sverige eller vilket som vi upplever vara bäst. Överförbarheten av studien går självklart alltid att diskutera. Vi anser att studien är generell, och bygger på flera situationer snarare än ett enskilt företags. Det är däremot svårt att säga att alla resultat är så pass överförbara att vi kan dra slutsatser om alla branscher och företag, men vi tror ändå att de generella drag vi observerat är mer generella än att bara gälla i just dessa företag. Vi har även aktivt valt att välja ut företag från många olika branscher, vilket ytterligare begränsar våra möjligheter att dra definitiva slutsatser om vissa enskilda fall eller branscher. I detta hänseende har vi dock valt att välja olika företag för att inte få just branschspecifik empiri.

Undersökningen som ligger till grund för denna uppsats har varit teoriutvecklande i sin ansats och alltså använt en slags abduktiv metod. En teori från kontexten i det amerikanska samhället har använts för att analysera olika svenska lösningar på ungefär samma problematik.

Intervjuer som undersökningsform har självklart sina begränsningar. Exempelvis så kan frågor lätt bli ledande och objekten påverkas självklart av oss som intervjuare och hur vi agerar. Undersökningen har genomförts med detta i åtanke. Vi har alltid varit två personer med under intervjutillfället och frågorna har varit specifika men öppna och ställts på flera olika sätt, snarare än ledande. Vi frågar dessutom oftast efter specifika mekanismer och dessas uppbyggnad snarare än något som den intervjuade kan ha åsikter om. Detta hoppas vi skapar en mer saklig atmosfär, men det har exempelvis varit svårt att hitta bra sätt att studera mindset inför uppbyggnad av systemet.

En brist som vi själva ser i studien är vad som brukar kallas triangulering. Vi har inte lyckat intervjua olika perspektiv på funktionaliteten i systemet. Vi har studerat utformningen i jämförelse med det teoretiskt bästa scenariot, men vi har inte intervjuat någon whistleblower, eller någon som blivit anmäld genom systemet. Detta hade varit intressant av flera olika skäl, men vi tycker trots allt inte att det är avgörande för undersökningens utfall. Detta beror på att trots att dessa människor har insikt i funktionaliteten av systemen så har de inte mer insikt i hur systemet är utformat än de personer som har utformat systemet. Vi tror alltså att genom att prata med de personer som har haft insyn i utformandet av systemet så har vi lyckats hitta just de personer som befinner sig i bäst position att svara på våra frågor.

6.2 Bidrag och förslag till framtida forskning

Intressanta infallsvinklar på whistleblowingsystem och forskning inom dessa områden är att utgå ifrån personer som är inne i systemet. D.v.s. vår studie utgår nu ifrån utformarens perspektiv, men hur ser det ut ifrån avslöjarens, whistleblowerns och felgörarens perspektiv. Generellt skulle det alltså vara intressant att kunna utforma studier utifrån deras perspektiv.

Det hade även varit intressant att forska vidare kring ett whistleblowingssystems effektivitet när det gäller hur väl man tar hand om de klagomål som kommer in, hur många som faller bort eller hur många som inte kan utredas vidare pga. bristfällig information. Vi har under arbetets gång identifierat problem med återkoppling i de whistleblowingsystem som finns, även de mycket välutformade. Det vore därför bra att studera vidare hur återkopplingssystem ska vara utformade och hur ett bra återkopplingssystem leder till ett bättre utredningsarbete för företagen.

Vidare så hade det även varit läsvärt med forskning kring hur effektivt whistleblowingsystem utifrån ett krishanteringsperspektiv. Även ifall en korruptionsskandal upptäcks genom ett system, så kommer fortfarande företagets eventuella utredning, polisanmälan, uppsägning av skyldiga medarbetare skapa en

medial kris. Det hade varit intressant att forska på hur mycket bättre denna hantering blir på grund av att det interna upptäckandet jämfört med ifall problemet skulle upptäckas externt. En internt uppdagad oegentlighet, där företaget på egen hand löser problematiken och meddelar media, kan potentiellt sätt signalera en styrka hos ett företag.

En sista intressant infallsvinkel som vi tror att vidare forskning skulle kunna ha nytta av är på vilken hierarkisk nivå som förankringen av whistleblowingsystemet ligger på. Vi har sett att de flesta system har nytta av en involvering av ledning, men på vilken nivå och av vilken avdelning på företaget drivs arbetet med systemet torde påverka funktionaliteten och användningen av systemet mycket.

7. Källförteckning

Intervjuobjekt

Anonym anställd, intervjuad av Amanda Tunberg.

Intervju med anställd, Anonymt biståndsföretag (den 27 01 2014).

Cederberg, Cecilia, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med Manager of Forensic Services, PwC Stockholm, (den 19 02 2014).

Fleetwood, Richard, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med Chief Compliance Officer, Ericsson (den 10 03 2014).

Hadzinomerovic, Minela, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med ansvarig för Whistleblowing avdelning KPMG (den 06 03 2014).

Jensen, Neil Henrik, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med chef för internrevision, PostNord Stockholm, (den 10 02 2014).

Karlström, David, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med bolagsjurist, Lernia Stockholm, (den 27 01 2014).

Lindstedt, Natasha, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med Senior Legal Counsel, Vattenfall Stockholm, (den 05 03 2014).

McEveley, Louise, intervjuad av Truls Olterman.

Intervju med Director of Global Compliance Policy, AstraZeneca (den 16 04 2014).

Ryd, Johan, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med konsult, Missing Link Stockholm, Stockholm, (den 23 01 2014).

Wikman, Erika, intervjuad av Truls Olterman.

Intervju med Chief Compliance, Volvo Car Group (den 15 04 2014).

Wråkhufvud, Pia, intervjuad av Truls Olterman och Amanda Tunberg.

Intervju med Compliance Officer, Swedbank Stockholm, (den 05 02 2014).

Akademiska källor

Berry, Benisa. "Organizational Culture: A framework and strategies for Facilitating Organisational

Whistle-Blowing." *Employee Responsibilities and Rights Journal*, den 01 01 2004.

Bratton, William. "Enron and the Dark Side of Shareholder Value." *Tulane Law Review*, 05 2002.

Dweck, Carol S. *Mindset*. New York: Random House, 2007.

Dworkin, Terry Morehead, Marcia Miceli, och Janet Near. "A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers Can Encourage Employees to Report Wrongdoing." *Journal of Business Ethics*, 05 2009: 379-396.

Hassink, Harold, Meinderd de Vries, och Laury Bollen. "A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies." *Journal of Business Ethics* (Springer) 75, nr 1 (2007): 25-44.

Kaptein, Muel. "ERIM Research in Management." *ERIM*. 08 2009. www.erim.eur.nl (använd den 28 02 2014).

Miceli, Marcia, Janet Near, J.P. Rehg, och K.C. Ryan. "Can Laws Protect Whistle-Blowers? Results of a Naturally Occurring Field Experiment." *Work and Occupations*, den 01 01 1999: 129-151.

Miceli, Marcia, och Janet Near. "The Relationships among Beliefs, Organizational Position and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis." *Academy of Management Journal*, den 01 01 1984: 687-705.

—. *Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications For Companies and Employees*. New York, NY: Lexington Books, 1992.

—. "Journal of Business Ethics, Vol 4 No. 1." *Jstor*. Springer. den 01 02 1985.
<http://www.jstor.org/stable/25071466?origin=JSTOR-pdf> (använd den 23 01 2014).

—. "Characteristics of Organisational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions." *Personnel Psychology*, den 01 01 1985: 525-544.

—. "Whistle-Blowing as an Organizational Process." *Research in the Sociology of Organizations*, 1991: 139-200.

—. "Effective Whistle-Blowing." *The Academy of Management Review*, den 05 07 1995: 11.
Nader, R., P. J. Petkas, och K. Blackwell. *Whistle Blowing: The Report of the Conference on Professional Responsibility*. New York: Grossman, 1972.

Park, H., M. T. Rehg, och D Lee. "The Influence of Confucian Ethics and Collectivism on Whistleblowing Intentions: A Study of South Korean Public Employees." *Journal of Business Ethics*, den 01 01 2005: 387-403.

Rashid, Z. A. , och J. A. Ho. "Perceptions of Business Ethics in a Multicultural Community: The Case of Malaysia ." *Journal of Business Ethics*, den 01 01 2003: 75-87.

Sarbanes-Oxley Act. den 30 6 2002. <https://www.sec.gov/about/laws/soa2002.pdf>.

Skivenes, Marit, och Sissel Trygstad. "When whistle-blowing works: The Norwegian Case." *Human Relations*, den 28 4 2010.

Tavakoli, A. A. , J. p. Keenan, och B. Cranjak-Karanovic. "Culture and Whistleblowing. An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions." *Journal of Business Ethics*, den 01 01 2003: 49-64.

Tsahuridu, Eva E. , och Wim Vandekerckhove. "Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?" *Journal of Business Ethics*, 09 2008: 107-118.

Populärkulturella källor

Dietz, Graham, och Nicole Gillespie. *The Guardian*. den 26 03 2012.

<http://www.theguardian.com/sustainable-business/recovering-business-trust-siemens> (använd den 26 03 2014).

Oxford Dictionaries.

<http://www.oxforddictionaries.com/definition/english/whistle-blower?q=whistleblower> (använd den 7 4 2014).

Peterson, Andrea. *Snowden: I raised NSA concerns internally over 10 times before going rogue*. den 7 3 2014.

<http://www.washingtonpost.com/blogs/the-switch/wp/2014/03/07/snowden-i-raised-nsa-concerns-internally-over-10-times-before-going-rogue/> (använd den 7 4 2014).

Figurer

Figur 1: Berrys kulturmodell (sid 11)

Figur 2: Överblick över intervjuade företag (sid 17)

Figur 3: Interna whistleblowingsystem (sid 18)

Figur 4: Externa whistleblowingsystem (sid 20)

Figur 5: Kombinerade whistleblowingsystem (sid 21)

Figur 6: Interna system applicerade på Miceli och Nears modell (sid 27)

Figur 7: Externa system applicerade på Miceli och Nears modell (sid 29)

Figur 8: Kombinerade system applicerade på Miceli och Nears modell (sid 30)

8. Appendix

Beskrivning av intervjuprocessen

Våra intervjuer har varit semi-strukturerade djupintervjuer med intervjuobjekt som uteslutande varit ansvariga för whistleblowingsystem. Nedan ges en kort beskrivning av hur upplägget varit under våra intervjuer.

1. Intervjun inleds med en fråga om utformningen av whistleblowingsystemet. Här får objekten beskriva fritt hur de utformat sina system och vilka val de gjort i den processen.
2. Följdfrågor inom systemets utformning så som vem som initierat systemet, och vilka externa inslag som är involverade inom utformningen av systemet påföljder inledningen.
3. Direkta frågor angående varför man valt som man har gjort och vem som har fattat de besluten och på vilka grunder påföljder. Exempelvis varför man valt att utforma sitt system internt istället för externt?
4. Hur systemet implementerats och vilka personer som varit i fokus i den processen, även vilka personer som kontinuerligt är involverade och deras roll på företaget tas upp. Detta är i de flesta fall en upprepning då svaren ofta kommit tidigare i intervjun men åter bekräftas även i denna del.
5. Här byter intervjun spår något, och fokuserar mer på hur systemet används och inställningen till detta. Denna del av intervjun inleds med en enkel fråga om hur man ser på antalet anmälningar man får in genom sitt system? Är det positivt att få in många anmälningar?
6. Företagets inställning till användningen av systemet ifrågasätts också genom frågor om behov av ett whistleblowingsystem, och hur systemet kommuniceras.
7. Ännu en upprepande del om vilka som är involverade i systemet och deras roller, som avslutande del av intervjun.

Vi har valt att upprepa många av frågorna på olika sätt, efter att vi insett att vi under våra första intervjuer kunde få olika svar, på samma fråga, beroende på hur frågan ställts.