

Det etiska ledarskapets roll i kampen mot korrupktion

- En studie om antikorrupktionsarbete i den svenska banksektorn -

Amanda Löfgren & Linda Lundin

Despite Sweden's ranking as one of the least corrupt countries in the world, recent studies suggest that the prevalence of corruption in the private sector is growing, now approaching international levels. Over the past couple of years, Sweden has witnessed a growing number of scandals involving unethical behavior on the part of its corporate sector. Corruption has gained the attention of authorities, legislators and the public – putting the private sector under pressure to take action to prevent such corporate misconduct. As a result, companies increasingly prioritize strategies and policies aiming to prevent corruption. This study aims to contribute to the understanding of the role of leadership in such preventive work.

Ethical leadership has been established as a significant success factor in attempts to reduce unethical behavior in organizations. Yet, empirical research on the outcomes of executive ethical leadership on follower behavior is limited. Therefore, the objective of this study is to identify the most important aspects of ethical leadership and to propose a model illustrating how these influence follower behavior. The study applies the ethical leadership construct to a specific organizational context: the work to prevent corruption in the Swedish banking sector. The study integrates Ajzen's *Theory of Planned Behavior* and the ethical leadership construct developed in Brown et al. (2005) in order to gain a better understanding of the mechanisms with which ethical leadership affects follower behavior. A model is proposed and tested in a qualitative study conducted in the Swedish banking sector.

The analysis identifies three salient aspects of ethical leadership in this organizational context and proposes a specification of the notion of normatively appropriate leader behavior. The findings support that executive ethical leadership has potential to reduce the unethical follower behavior that constitutes or enables corruption and that attitudes, subjective norms and perceived control appear to play a mediating role. Finally, limitations of the ethical leadership construct are discussed.

Keywords: Ethical leadership, anti-corruption, banking sector, leadership

Vi vill ta tillfället i akt och rikta ett stort tack till alla
som bidragit till färdigställandet av denna uppsats

Laurence Romani på Management- och organisationsinstitutionen
på Handelshögskolan i Stockholm,

Helena Sundén på Institutet mot Mutor,

Christina Strandman Ullrich på Compliance Forum,

Kristina Werner på Finansinspektionen,

Fredric Lundén på SEB, Viveka Strangert & Pernilla Ruin på Swedbank, Karin Ahlenius
på Skandia, Lars Jonasson på Nordea och Anna-Lena Löfvenberg & Charlotte Landberg
på Länsförsäkringar.

Stort tack för er tid och ert engagemang!

Amanda Löfgren & Linda Lundin

2015-05-18

Innehållsförteckning

Definitionslista	5
1. Introduktion.....	6
1.1 Tidigare forskning.....	8
1.1.1 Kunskapsluckor	9
1.2 Syfte	9
1.3 Förväntat kunskapsbidrag	10
1.4 Antaganden.....	10
1.5 Avgränsning.....	11
2. Teoretisk referensram	12
2.1 Etiskt ledarskap	12
2.1.1 Ledaren som förebild	12
2.1.2 Det etiska ledarskapet påverkar följarbeteende	13
2.1.3 Social learning theory.....	14
2.1.4 Sammanfattning - etiskt ledarskap.....	14
2.2 Policyarbete & etiska riktlinjer	15
2.2.1 Etiska riktlinjer och beteende.....	15
2.2.2 Ledarskapets roll i policyarbetet	16
2.2.3 Sammanfattning - etiska riktlinjer & policyarbete	17
2.3 Oetiskt beteende hos ledare och efterföljare.....	17
2.4 Konceptuellt ramverk.....	19
2.4.1 Sju aspekter av etiskt ledarskap	19
2.4.2 Föreslagen modell.....	20
3. Metod.....	22
3.1 Metodval & forskningsansats	22
3.1.1 Forskningsstrategi.....	22
3.1.2 Forskningsdesign	23
3.1.3 Litteraturstudie.....	24
3.2 Urval.....	24
3.2.1 Fallföretag	24
3.2.2 Intervjupersoner	24
3.3 Kvalitativ undersökning.....	25
3.3.1 Semistrukturerade djupintervjuer	25
3.3.2 Rangordning.....	25
3.3.3 Genomförande	26
3.3.4 Inledande intervjuer	26
3.4 Analys	26
3.4.1 Analys av djupintervjuer.....	26
3.4.2 Analys av rangordnade ledarskapsaspekter	27

3.5 Metoddiskussion	28
3.5.1 Etiska implikationer.....	28
4. Empiri	29
4.1 Etik och antikorrupsionsarbete	29
4.1.1 Arbetet mot korruption.....	29
4.1.2 Perspektiv på de etiska grunderna i antikorrupsionsarbete.....	30
4.2 Etiskt ledarskap	31
4.2.1 Det etiska ledarskapet i antikorrupsionsarbetet.....	32
5. Analys	35
5.1 De viktigaste aspekterna av etiskt ledarskap	35
5.1.1 Ledaren som förebild – role modeling.....	35
5.1.2 Kommunikation som exempel på etiskt ledarskap - communication.....	36
5.1.3 Involvering av medarbetare – employee involvement.....	36
5.1.4 Konsekvenser kopplade till antikorrupsionsarbetet - reinforcement.....	36
5.1.5 Ledaren som problemlösare – leader involvement.....	36
5.1.6 Ledarens beslutsprocesser – ethical decision-making.....	37
5.1.7 Etik eller regelefterlevnad? – legitimacy of concerns.....	37
5.2 Hur etiskt ledarskap påverkar följare	38
5.2.1 <i>Role modeling</i> har inflytande via attityder & normer.....	39
5.2.2 <i>Communication</i> påverkar attityder, normer & upplevd kontroll.....	39
5.2.3 <i>Employee involvement</i> påverkar följare via upplevd kontroll.....	40
5.3 Lämpligt ledarbeteende	41
6. Resultat & Diskussion	43
6.1 En modell över hur etiskt ledarskap påverkar följarbeteende	43
6.2 Teoretiska implikationer	44
6.2.1 Etiskt ledarskap som ett distinkt begrepp - studiens relevans.....	45
6.3 Praktiska implikationer	46
6.4 Begränsningar i studiens design & genomförande	46
6.5 Kommentar om studiens generaliserbarhet	46
6.6 Förslag till framtida forskning	47
7. Referenser	48
7.1 Intervjupersoner	48
7.2 Litteratur	49
7.3 Internetkällor, rapporter & nyhetsartiklar	51

Definitionslista

Här presenteras kortfattat ett antal för uppsatsen centrala begrepp och hur de i uppsatsen definieras.

Begrepp	
Antikorruptionsarbete	Samlingsbegrepp för företagets olika insatser för att förebygga korruption inom organisationen och i relationen med dess intressenter. Policyer, utbildning, riskanalys och branschsamverkan är exempel på sådana insatser.
Banksektorn	Samlingsbegrepp för organisationer som tillhandahåller system för sparande, finansiering, betalningsförmedling och riskhantering.
Compliance	Funktion i företaget som utgör ett stöd till ledningen, för att verksamheten ska drivas enligt gällande externa och interna regler.
Företagsledning	Samlingsbeteckning för ledare på den högsta hierarkiska nivån i företaget, men ansvar för att driva verksamheten.
Institutet mot mutor	Ideell näringslivsorganisation vars uppgift är att verka för god sed för beslutspåverkan inom näringslivet och att söka motverka användningen av mutor och andra otillbörliga förmåner som medel för sådan påverkan (Institutet mot mutor 2015)
Korruption	Samlingsbeteckning för missbruk av förtroendeställning som används för att, på ett otillbörligt sätt, inverka på beslut till egen vinning, främst genom tagande och givande av mutor (NE 2015, Institutet mot mutor 2013)
Anti-korruptionspolicy	Dokument med riktlinjer som syftar till att förhindra korruption i företagets verksamhet (Transparency International Sverige 2013)

Table 1 Centrala begrepp med definitioner för denna uppsats

“Vi förvaltar andra människors pengar och vi måste visa att vi faktiskt tar det uppdraget på allvar. Då kan vi inte dricka champagne på Berns för deras pensionsförsäkringar”

- anställd på svensk bank

1. Introduktion

Sverige har länge ansetts vara ett av de minst korruperade länderna i världen. Vid flera tillfällen har internationella mätningar visat att det svenska samhället har en låg grad av korruption i jämförelse med andra länder (Transparency International 2014). På senare tid har dock allt fler fall av korruption uppmärksammats i Sverige, i såväl offentlig som privat sektor¹. Revisionsbyrån PwC:s årliga undersökning pekar dessutom på en negativ utveckling, där graden av korruption i Sverige fortsätter att öka och nu närmar sig globala nivåer (PwC 2014).

Korruption är oerhört kostsamt för det enskilda företaget där det förekommer och får allvarliga konsekvenser för samhället och näringslivet i stort. Korruption försvagar marknadens konkurrens, undergräver god styrning och innebär en ineffektiv allokering av resurser där omfattande ekonomiska medel går förlorade (Institutet mot Mutor 2014).

Mot bakgrund av ovan beskrivna utveckling har frågor om korruption fått allt större uppmärksamhet i samhällsdebatten. Skärpt mutbrottslagstiftning och ökade resurser till Polis- och Åklagarmyndigheten reflekterar trenden om allt högre krav på det svenska näringslivet i frågor som rör korruption (Regeringskansliet 2012; Vinge u.å.; Orre, 2014, 9 december). Det är tydligt att företagens insatser mot korruption blivit allt viktigare och det finns inget som tyder på att den trenden kommer att förändras framöver.

Institutet mot Mutor (IMM, 2014) pekar ut den svenska banksektorn som extra känslig för korruption. Enligt IMM är banksektorn en bransch där särskild restriktivitet bör iakttas kring förmåner och affärsrelationer. Detta beror främst på det enorma förtroende som banksektorn förvaltar och som riskerar att ta stor skada om fall av korruption uppdagas (Orre, 2014, 9 december).

Som ett resultat av detta har vi under de senaste åren sett en utveckling där antikorrupsionsarbetet blivit ett allt mer prioriterat område för den svenska banksektorn. Mot bakgrund av att Sveriges banker lägger allt större resurser på att förebygga korruption menar vi att det finns stor anledning till att undersöka hur effektivt antikorrupsionsarbete bör bedrivas.

¹ När denna uppsats skrivs utreds representanter för företagen SCA och Nordea för mutbrott hos Riksenheten mot korruption. Företagen har under flera månader varit föremål för hård mediegranskning (Almgren, 2015, 4 februari). Skandia Liv, Systembolaget, Telia Sonera och Skanska är andra exempel på företag som under de senaste åren uppmärksammats för misstänkt korruption (Baas, 2009, 2 juni; Salén & Korsell 2013; Isacson, 2015, 17 mars).

Denna studie syftar till att klargöra vad som är kännetecknande för effektivt antikorrupsionsarbete. Studien undersöker särskilt den svenska banksektorns arbete mot korruption och ledarskapets roll i detta arbete. Hur kan företagsledare inom banksektorn genom sitt ledarskap påverka hur anställda förhåller sig till mutor? Kan ledare reducera oetiskt beteende i sina organisationer? Hur tar sig ledarskapet i uttryck i den svenska banksektorns arbete mot korruption? Finns det några aspekter av ledarskapet som är viktigare än andra?

1.1 Tidigare forskning

Forskning som rör antikorrupsionsarbete är mycket begränsad. Ett antal teorier och modeller har använts för att förklara oetiskt beteende i samband med korruption. Bland dessa återfinns *the principal-agent theory*, *the social exchange theory* och *Ajzens theory of planned behavior* (Rahbl & Kühmann 2008) samt *the fraud triangle* (Cohen et al. 2010). Viss litteratur bidrar till att förstå organisationers arbete med etiska riktlinjer, ett arbete som ofta innefattar antikorrupsionsarbete (Webley & Werner 2008, Messikomer & Cirka 2010, Nyberg 2008, Lencioni 2002). Ett flertal studier etablerar ledarskapet som en viktig eller avgörande faktor i detta arbete (Trevino et al. 2003, Mayer et al. 2010) och tillkortakommanden i ledarskapet pekas ofta ut som orsak till att organisationers hållbarhetsarbete inte leder till önskvärda resultat (Webley & Werner 2008, Lager 2010).

I litteraturen om affärsetik² återfinns övertygelsen om att ledarskapet har en avgörande roll i arbetet för att förhindra oetiskt beteende i organisationer. Intresset för det så kallade etiska ledarskapet har ökat dramatiskt i takt med att allt fler skandaler kopplade till oetiskt beteende uppdagats världen över, under de senaste åren. Det till synes mest inflytelserika bidraget till litteraturen om etiskt ledarskap står forskarna Michael Brown och Linda Trevino för. Deras definition av etiskt ledarskap är utgångspunkten för en stor del av den litteratur som vi tagit del av inom ramen för arbetet med denna uppsats (se bland annat Neubert et al. 2013, Mayer et al. 2012, Taylor & Pattie 2014, Lager 2010, Schaubroeck et al. 2012, Sharif & Scandura 2014, Johnson 2008). Författarnas definition identifierar ett antal aspekter av ledarskap som skiljer det etiska ledarskapet från andra typer av ledarskap.

² På engelska *business ethics*

1.1.1 Kunskapsluckor

Etiskt ledarskap som begrepp inom ledarskapslitteraturen är relativt nytt och den empiriska behandlingen av ämnet är därför fortfarande förhållandevis begränsat (Mayer et al. 2012).

Vi identifierar två kunskapsluckor som denna studie syftar till att utforska.

Enligt vår kännedom har inga studier hittills testat huruvida vissa aspekter av det etiska ledarskapet utmärker sig som viktigare än andra i en specifik kontext. Därtill efterfrågas studier som utforskar hur det etiska ledarskapet påverkar följarbeteende (Mayer et al. 2012). Det finns modeller som syftar till att förklara oetiskt beteende kopplat till korruption, men till vår kännedom finns ingen studie som kopplar det etiska ledarskapet till en sådan modell. Istället konstateras gång på gång att etiskt ledarskap påverkar följarbeteende på sätt som reducerar oetiskt beteende, men hur detta sker är en fortfarande relativt outforskad fråga (Sharif & Scandura 2014, Schaubroeck et al. 2012, Mayer et al. 2012).

1.2 Syfte

Denna studie syftar till att bidra till forskningen om ledarskap genom att utforska hur det etiska ledarskapet påverkar det beteende hos följare som kan utgöra eller möjliggöra korruption. Detta studeras i en specifik kontext: den svenska banksektorns arbete mot korruption.

Studien avser att besvara två forskningsfrågor:

- 1. Vilka aspekter av etiskt ledarskap är viktigast i de svenska bankernas arbete mot korruption?*
- 2. Hur påverkar etiskt ledarskap oetiskt följarbeteende via attityder, normer och upplevd kontroll i den svenska banksektorns arbete mot korruption?*

Vi avser kombinera teori om etiskt ledarskap och etiska riktlinjer med beteendemodellen *Theory of Planned Behavior* för att skapa en konceptuell modell som illustrerar hur etiskt ledarskap påverkar följarbeteende. Genom en kvalitativ undersökning avser vi därefter testa och revidera denna modell. Detta syftar till att klargöra vilka aspekter av etiskt ledarskap som är viktigast i den svenska banksektorns antikorrupsionsarbete och hur dessa påverkar följarbeteende.

1.3 Förväntat kunskapsbidrag

Genom att undersöka vilka aspekter av etiskt ledarskap som utmärker sig som viktigare än andra i en specifik kontext så är förhoppningen att denna studie bidrar till djupare förståelse för begreppet etiskt ledarskap.

Att kombinera insikten om att etiskt ledarskap påverkar följarbeteende med en modell som förklarar oetiskt beteende förväntas bidra till bredare förståelse för de mekanismer som ligger bakom det etiska ledarskapets effekter på oetiskt beteende kopplat till korruption. Detta kan ge betydelsefulla insikter i hur det etiska ledarskapet bidrar till att förebygga oetiskt beteende i organisationer.

Slutligen är det vår uppfattning att den definition av etiskt ledarskap som föreslås i Brown et al. (2005) antagits av många forskare på området etiskt ledarskap och det är därför vår avsikt att diskutera dess eventuella tillkortakommanden. Ett kritiskt förhållningssätt till teorin kan bidra med nya perspektiv och utgöra grunden för framtida studier.

1.4 Antaganden

Studien utgår från antagandet att etiskt ledarskap i högsta ledningen tar sig uttryck som den uppfattning andra håller om ledningen. Trevino et al. (2003) uttrycker det som *“the assumption that executive ethical leadership is a perception of the executive that is held by others”* (sid 8). På grund av den partiskhet som finns naturligt i uppfattningen om ens eget ledarskap menar vi, i linje med nämnda författare, att ledarskap på de högsta hierarkiska nivåerna i företaget lämpligen studeras utifrån efterföljarnas perspektiv.

Vidare görs antagandet att korruption förutsätter oetiskt beteende. Därmed likställs företagens arbete mot korruption med arbete för att förebygga oetiskt beteende i organisationen. Mot bakgrund av det som framkommit i den teori vi tagit del av, utgår studien från antagandet att etiskt ledarskap har potential att påverka följarbeteende till den grad att förekomsten av oetiskt beteende reduceras. Detta antas ske både indirekt, genom att etiskt beteende främjas och genom att oetiskt beteende direkt förhindras och förebyggs.

1.5 Avgränsning

Studien avgränsas till att utforska etiskt ledarskap på de högsta hierarkiska nivåerna i företagen (härefter *företagsledning* eller *ledning*). Denna avgränsning görs eftersom en stor del av litteraturen om etiskt ledarskap behandlar ledarskap på lägre nivåer (Trevino et al. 2003) och vi därför anser att detta fokus på ledarskap på högre nivåer i större utsträckning bidrar till att fylla de kunskapsluckor vi identifierat.

Ledares karaktärsdrag, ledarskapsstilar, ålder, kön och utbildning undersöks inte inom ramen för denna studie. För det första finns det redan en del forskning om det etiska ledarskapets relation till ledarskapsstilar och karaktärsdrag (Trevino et al. 2003). För det andra har sambandet mellan det etiska ledarskapet och ledarens ålder och kön redan studerats med resultat som pekar på att det saknas betydande samband (Brown et al. 2005). I denna studie är det således ledarens inflytande på dess efterföljare via beteende och kommunikation som är i fokus.

Vidare avgränsas studien till den svenska banksektorn. För denna studies syften definieras den svenska banksektorn som svenska bankaktiebolag. Därmed utesluts utländska banker med filial i Sverige, sparbanker samt medlemsbanker (Svenska bankföreningen, 2015b). Denna avgränsning har gjorts givet begränsningar i omfång samt med hänsyn till förväntad tillgång till intervjupersoner på företagen.

Slutligen definieras korrruption i enighet med den svenska mutlagstiftningen. I uppsatsen används termerna korrruption och mutor likställigt.

2. Teoretisk referensram

Vi presenterar här utvald teori från tre teoretiska områden: etiskt ledarskap; etiska riktlinjer (policyarbete) och modellen *Theory of Planned Behavior* som används för att förklara oetiskt följarbeteende. Syftet med litteraturstudien är att identifiera de aspekter av ledarskap som enligt teorin är viktiga för framgång i företagets försök att förhindra oetiskt beteende, samt att utifrån detta föreslå en modell som illustrerar hur etiskt ledarskap kan påverka följarbeteende. Denna modell testas och revideras sedan utifrån den empiri som samlats in inom ramen för denna studie.

2.1 Etiskt ledarskap

Denna studie utgår från den definition av etiskt ledarskap som föreslås i Brown et al. 2005. Detta främst därför att en relativt stor del av forskningsfältet tycks ansluta sig till denna definition (se bl.a. Neubert et al. 2013, Mayer et al. 2012, Taylor & Pattie 2014, Lager 2010, Schaubroeck et al. 2012, Sharif & Scandura 2014, Johnson 2008), varför vi uppfattar den som en till hög grad etablerad definition. Detta gör att den lämpar sig väl som utgångspunkt för studiens syfte att föreslå en modell utifrån befintlig teori.

2.1.1 Ledaren som förebild

Brown et al. (2005) definierar etiskt ledarskap som:

"the demonstration of normatively appropriate conduct through personal actions and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (sid. 120).

Vi ansluter oss till denna definition och gör här därför ett förtydligande av hur vi förstår den:

"Demonstration av normativt lämpligt uppförande genom egna handlingar och sociala relationer..." implicerar ledarens roll som etisk förebild och antyder att en ledare upplevs som etisk när denne agerar på sätt som är kompatibla med normativa antaganden om lämpligt beteende. Vidare tolkas "befrämjandet av sådant uppförande bland efterföljare genom tvåvägskommunikation..." som att etik uppmärksammas av den etiske ledaren genom explicit kommunikation med efterföljarna. "Bestämmdhet och beslutstagande" antyder vidare att etiskt ledarskap ger sig uttryck i ledarens initiativ till etiska standarder med tillhörande system för belöning respektive påföljder, i att ledaren är involverad i att lösa företagets etiska problem, samt i ledarens beslut och beslutsprocesser.

Etiskt ledarskap förutsätter att ledaren själv uppträder på ett lämpligt sätt. Men sådant beteende i sig är inte tillräckligt, utan det är först när ledaren är en förebild som aktivt främjar etik genom eget beteende och tydlig kommunikation som denne blir en etisk ledare. Brown et al. (2005) skriver: *“In order to be an ethical leader who can influence employee outcomes, the leader must be viewed as an attractive, credible, and legitimate role model who engages in normatively appropriate behavior and makes the ethics message salient”* (sid. 130).

Värt att notera är att författarna inte använder begreppet *etik* eller ens ordet *etiskt* för att definiera etiskt ledarskap, utan stannar vid att ledaren måste demonstrera *lämpligt* beteende³. Vad som utgör detta lämpliga uppträdande definieras inte med större precision, och detta avsiktligt då författarna menar att det är kontextberoende.

2.1.2 Det etiska ledarskapet påverkar följarbeteende

Brown et al. (2005) visar att ledarskap som uppfattas som etiskt har en positiv påverkan på de anställdas uppförande. Där ledaren uppfattas som etisk ökar den anställdes villighet att bidra till främjandet av etiskt beteende i organisationen. Bland annat så ökar sannolikheten att den anställda rapporterar oegentligheter bland medarbetare till sin chef. Även anställdas förtroende för ledaren, tillfredsställelse med ledaren och arbetsmoral är positivt relaterat till etiskt ledarskap.

Etiskt ledarskap har också visats reducera oetiskt beteende hos anställda (Mayer et al. 2012). Ett flertal andra studier etablerar liknande önskvärda effekter av etiskt ledarskap. Sharif och Scandura (2014) studerar hur etiskt ledarskap påverkar organisatoriska förändringsprocesser och finner att uppfattningen om ledaren som etisk förebild kan underlätta förändringsprocesser. Schaubroeck et al. (2012) finner stöd för att etiskt ledarskap positivt påverkar etiskt beteende inte bara hos de direkta mottagarna av det etiska ledarskapet, utan också i andra delar av organisationen. Lager (2010) menar att etiskt ledarskap, förutom att positivt påverka anställdas attityd och prestation, hjälper företag att undvika stora förluster och motgångar. Mycket i modern ledarskapslitteratur tycks alltså peka på att etiskt ledarskap är viktigt och potentiellt till och med nödvändigt för att förhindra oetiskt beteende.

³ På engelska i originaldefinitionen *normatively appropriate behavior*

2.1.3 Social learning theory

Social learning theory är den teoretiska utgångspunkten i Brown, Trevino och Harrisons konceptualisering av begreppet *etiskt ledarskap* (Brown et al. 2005). Ramverket har haft stort inflytande på flera forskningsområden och trots att det utvecklades för mer än 40 år sedan används det fortfarande som teoretisk grund i studier om etiskt ledarskap (se bland annat Ogunfowora 2014, Taylor & Pattie 2014). Därför anser vi det nödvändigt att sammanfatta de för denna studie viktigaste ansatserna från ramverket.

Grundläggande i *social learning theory* är att lärande kan ske genom observation av andra människors beteende. I princip allt som människan kan lära sig genom egna erfarenheter kan hon också lära sig genom att observera andra, en process som kallas *modeling* (Bandura 1971). Det klassiska exemplet på denna process är föräldrars inflytande på barns lärande. Detta perspektiv tillämpat på ledarskap föreslår att ledare påverkar efterföljares beteende genom *modeling*, där efterföljaren observerar och lär av ledarens beteende. Ledaren som inflytelserik förebild är inte nödvändigtvis fallet i varje organisation, men Brown et al. (2005) påpekar att ledaren redan i sin roll är en sannolik källa till lärande via *modeling*: "*leaders are an important and likely source of such modeling first by virtue of their assigned role, their status and success in the organization, and their power to affect the behavior and outcomes of others* (sid. 119).

Lärande via *modeling* underlättas om förebilden - i detta fall ledaren - verbalt kommunicerar sina tankar och strategier bakom beteendet. Även beteendets konsekvenser förstärker lärandeprocessen. Observerbara positiva konsekvenser av ett beteende, exempelvis belöningar, ökar sannolikheten att beteendet kopieras av efterföljaren, och vice versa (Wood & Bandura 1989).

2.1.4 Sammanfattning - etiskt ledarskap

För att summera vad vår utvalda teori säger om etiskt ledarskap identifierar vi här fem aspekter som karakteriserar begreppet (enligt Brown et al. 2005, baserat till hög grad på Bandura 1971 samt Wood & Bandura 1989).

- Den etiske ledaren är en **attraktiv och berättigad förebild** som får stor uppmärksamhet av sina följare. Den etiske ledaren demonstrerar vad som är lämpligt beteende genom sitt eget uppförande.

- Den etiske ledaren **kommunicerar aktivt etik** och förstärker därmed sin roll som förebild. Att explicit kommunicera tankar och strategier bakom sitt beteende bidrar till de anställdas möjligheter att lära av ledarens beteende. Att ledaren kommunicerar etik och uppmuntrar till diskussion demonstrerar också för de anställda den vikt som läggs vid etik.
- Belönningssystem som **förstärker konsekvenserna av etisk respektive oetiskt beteende** och håller de anställda ansvariga för sitt beteende ger ledaren stort inflytande över främjandet av etiskt uppförande.
- Den etiske ledaren **lyssnar aktivt** på sina följare och är själv aktivt involverad i att **lösa problem** av etisk natur som organisationen ställs inför.
- Den etiske ledaren har slutligen **etiska aspekter i åtanke i sina egna beslutsprocesser**.

2.2 Policyarbete & etiska riktlinjer

Antikorruption omfattas vanligtvis av företagets mer övergripande etiska riktlinjer, koder eller policyer. Här presenteras därför utvald teori om policyarbete och etiska riktlinjer.

2.2.1 Etiska riktlinjer och beteende

“It is of note that many of the businesses being singled out by the media as less than ethical in their behaviour have had an explicit ethics policy” (Webley & Werner 2008, sid. 405). Att etiska riktlinjer inte alltid tycks uppnå önskade effekter förklaras av Webley & Werner av att det saknas engagemang hos högsta ledningen. Författarna betonar vikten av ett *top-down* förhållningssätt till etik och menar att det är avgörande för framgång att högsta ledningen visar stort intresse och engagemang. Om företagets högsta ledning inte sätter ett tydligt exempel med sitt eget beteende eller ger etik tillräckligt utrymme på företagets agenda så är den sannolika effekten att etik inte betraktas som en prioritet hos de anställda. Detta kan i sin tur leda till att etiska riktlinjer förbises till förmån för exempelvis finansiella mål (Webley & Werner 2008).

Enligt Messikomer och Cirka (2010) är förekomsten av etiska riktlinjer i ett företag varken tillräckligt för att bedöma deras effekter i praktiken eller för att förhindra oetiskt beteende hos anställda och ledning. Flera författare går ännu längre och hävdar att företag i många fall utvecklar etiska riktlinjer i ett försök att vara tidsenliga och politiskt korrekta. Sådana riktlinjer syftar enbart till att bygga varumärke och företagets intresse för etik är därmed endast kommersiellt. Företagets värderingar saknar då mening och en kod kan till och med göra mer

skada än nytta i företagets ansträngningar för att förhindra oetiskt beteende (Lencioni 2002, Nyberg 2008).

2.2.2 Ledarskapets roll i policyarbetet

Trots att det saknas konsensus om effekterna av etiska riktlinjer så framkommer i litteraturen om policyarbete en rad faktorer som tycks vara viktiga för att förhindra oetiskt beteende i organisationen. Newton (i Messikomer & Cirka 2010) utvecklar ett ramverk som betonar tre kriterier för att en policy ska uppnå så kallad *ethical validity*, grundförutsättningen för att en policy ska uppfylla syftet att förhindra oetiskt beteende.

Det första kriteriet (kravet på *valid content*) förutsätter att policyns innehåll baseras på värderingar snarare än regler. Det andra kriteriet (*participation*), som förutsätter medarbetarnas involvering i framtagandet av företagskoder, är tätt relaterat till policyns innehåll. Om inte anställda på olika nivåer i organisationen kan bidra till hur policyer utformas så finns risken att viktiga frågeställningar och problem utesluts. Detta gör policyn sämre lämpad som en guide till uppförande och kan resultera i att policyn anses irrelevant i delar av företaget (Newton 1994, i Messikomer & Cirka 2010). Även i Schwartz (2002) konstateras att medarbetarnas delaktighet i framtagandet av etiska riktlinjer är nödvändigt för att riktlinjerna effektivt ska främja etiskt beteende.

Det tredje kriteriet ställer krav på genuint ledarskap (*authenticity in leadership*). Det innebär att ledningens främsta intresse i utvecklingen av etiska riktlinjer ska vara att främja etiskt beteende, snarare än följa lagar eller bygga varumärke. Detta kriterium är mycket tätt sammankopplat med de två andra kraven för *ethical validity*. Vi anser att de två första kriterierna är en reflektion av ledarskap och i viss mån ett direkt resultat av ledarskap. Med detta menar vi att genuint etiskt ledarskap i framtagandet av etiska riktlinjer förutsätter att riktlinjernas innehåll baseras på värderingar och att medarbetare är delaktiga i framtagningsprocessen. Newtons krav på genuint ledarskap kräver dock även att ledaren i framtagandet och utvecklingen av etiska riktlinjer är intresserad enbart av etik och inte har regelefterlevnad som huvudsakligt mål (Newton 1994 i Messikomer & Cirka 2010).

Ett flertal andra författare betonar skillnaden mellan etik och regelefterlevnad som mål i policyarbete. Företagets högsta ledning har visserligen ansvar för att verksamheten följer lag och andra regler, inte minst för att undvika ekonomiska sanktioner. Detta bör dock inte vara

syftet med införandet av etiska riktlinjer (Lager 2010). Regelefterlevnad är inte tillräckligt för att förebygga oetiskt beteende hos företagets anställda och ledning. Trevino och Weaver (1999) skiljer på etiska program med *“values orientation”* och *“compliance orientation”* (sid. 317). De visar att fokus på värderingar snarare än regler har större korrelation med positiva resultat, såsom engagemang för organisationen och intresse för etik. Lager (2010, sid. 219) skriver *“a leader who strives for compliance is unlikely to lead an ethical organization”*.

2.2.3 Sammanfattning - etiska riktlinjer & policyarbete

Gemensamt för den litteratur om policyarbete och etiska riktlinjer som vi studerat är ledarskapets betydande roll. Ledarskap pekas gång på gång ut som viktigt eller avgörande i etikarbete och avsaknaden av genuint etiskt ledarskap får ofta förklara skillnaden mellan policy och praktik (Lager 2010, Webley & Werner 2008, Messikomer & Cirka 2010, Schwartz et al. 2005, Trevino et al. 2003). Två aspekter av etiskt ledarskap betonas särskilt av litteraturen om etiska riktlinjer. Vi summerar dem kort nedan.

- Det **genuina intresset för etik**, snarare än regelefterlevnad, är grunden i företagets etikarbete (Newton 1994 i Messikomer & Cirka 2010, Lager 2010, Trevino & Weaver 1999).
- **Medarbetare från olika delar av företaget är delaktiga** i framtagandet och utvecklingen av etiska riktlinjer och företagskoder (Newton 1994 i Messikomer & Cirka 2010, Schwartz 2002).

2.3 Oetiskt beteende hos ledare och efterföljare

Theory of Planned Behavior utvecklades av psykologen Icek Ajzen under andra halvan av 1980-talet och har använts för att förklara människors beteende i flera forskningsområden. Modellen används i flera studier (bland andra Cohen et al. 2010) för att förklara oetiskt beteende i korruptionsfall. Även i denna studie föreslås att modellen kan användas för att förklara oetiskt beteende som kan utgöra eller möjliggöra korruption. Modellen illustreras i figur 1.

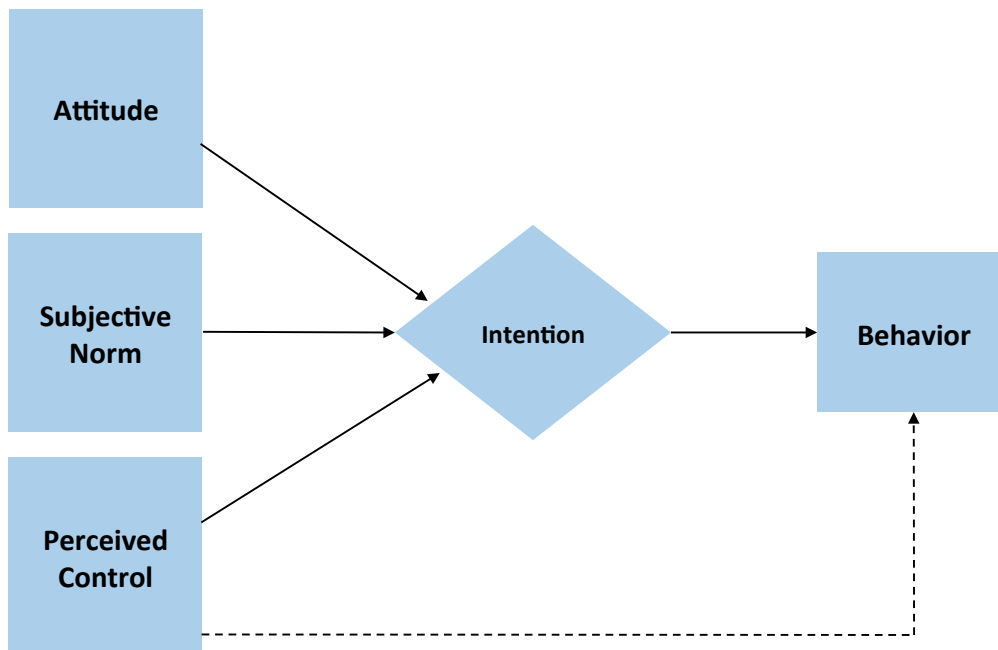


Figure 1. Theory of Planned Behavior, TPB

Individens intention att agera är centralt i modellen för att förklara beteende. Intentionen, eller avsikten, påverkar hur mycket individen är villig att anstränga sig för att genomföra ett visst beteende och Ajzen föreslår att ju starkare individens intention är, desto mer sannolikt att den faktiskt genomför beteendet. Intentioner förklaras i sin tur av tre faktorer som också kan påverka varandra: attityder till beteendet i fråga (*attitude toward the behavior*), subjektiva normer (*subjective norm*) och uppfattad kontroll (*perceived behavioral control*) (Ajzen 1991). Attityden till ett beteende beskrivs som *“the degree to which a person has a favorable or unfavorable evaluation or appraisal of the behavior in question”* (sid. 188), det vill säga huruvida individens utvärdering av beteendet är positiv eller inte. Bailey (2006) lägger till att attityden beror på hur individen uppfattar konsekvenserna av beteendet. Detta är i linje med hur den etiske ledaren påverkar beteende hos sina följare, enligt *Social learning theory*.

De subjektiva normer som påverkar intentionen till ett beteende består i första hand av det uppfattade sociala trycket att agera eller inte agera (Ajzen 1991). Detta påverkas av individens uppfattning om de åsikter som hålls av personer som den ser som viktiga (Fishbein & Ajzen 1975, citerad i Cohen et al. 2010). Den uppfattade kontrollen syftar på individens uppfattning om

hur svårt eller lätt det är att genomföra ett beteende. Detta påverkas av tidigare erfarenhet av beteendet men också förväntade hinder. Denna tredje faktor påverkar beteende både indirekt, via intentionen, och direkt, då ett beteende sannolikt inte genomförs om individen uppfattar att den inte har kunskapen, verktygen eller resurserna för att agera. Inte heller om avgörande hinder förutses kan individen förväntas agera (Ajzen 1991).

2.4 Konceptuellt ramverk

I detta delavsnitt presenteras det konceptuella ramverk som vi tagit fram och avser analysera inom ramen för denna studie. Ramverket är ett resultat av den litteraturstudie vi genomfört och redogjort för i detta kapitel. I ett första led presenterar vi sju aspekter av etiskt ledarskap som utmärkt sig i litteraturen. Vi tolkar dessa faktorer och ledarbeteenden som viktiga i företagens arbete för att förebygga det oetiska beteende hos anställda som kan utgöra eller möjliggöra korruption. Sedan kombinerar vi dessa definierande aspekter av etiskt ledarskap med *Theory of Planned Behavior* i syfte att illustrera hur etiskt ledarskap kan påverka följarbeteende.

2.4.1 Sju aspekter av etiskt ledarskap

I tabell 2 presenteras de sju aspekter av etiskt ledarskap vi identifierat i litteraturstudien. Aspekterna som presenteras här har en tydlig koppling till ledarskap, vilket innebär att vi valt bort att presentera exempelvis kodens innehåll som en separat aspekt. Det är också tänkbart att det finns ytterligare aspekter av etiskt ledarskap i litteraturen. Vår mening är dock att dessa sju aspekter av etiskt ledarskap i teorin är de viktigaste för att förebygga korruption i näringslivet.

Ethical leadership	
Legitimacy of concerns	För företagets högsta ledning handlar antikorrup­tion inte bara om regelefterlevnad, utan i första hand om etik och "att göra rätt".
Two-way communication	Inom företaget är etik ett ämne som ofta diskuteras. Ämnet kommuniceras aktivt från ledare i företagets högsta ledning.
Role modelling	Ledare i företagets högsta ledning är etiska förebilder genom tydligt agerande.
Employee involvement	Medarbetare från olika hierarkiska nivåer och funktioner i företaget är delaktiga i att forma och utveckla det förebyggande arbetet mot korrup­tion.
Ethical Decision-making	Ledare i företagets högsta ledning har etiska aspekter i åtanke vid varje större beslut.
Reinforcement	Det finns ett system för belöningar respektive påföljder kopplat till företagets etiska program (exempel: att bryta mot riktlinjer kan ge indragen bonus, att göra rätt kan ge extra bonus)
Leader involvement	Ledare i företagets högsta ledning är delaktiga i att lösa problem av etisk natur.

Table 2 Sju aspekter av etiskt ledarskap identifierade i litteraturen om etiskt ledarskap och etiska riktlinjer

2.4.2 Föreslagen modell

Som tidigare konstaterats tycks det råda konsensus bland forskare om att etiskt ledarskap påverkar attityder och beteenden hos följare. Mot bakgrund av detta föreslår vi en utveckling av Ajzens modell *Theory of Planned Behavior*. Det beteende som åsyftas här är beteende hos följare som kan utgöra eller möjliggöra korrup­tion - oetiskt beteende. Exempel på sådant

beteende är tagande eller givande av gåva eller annan förmån som kan falla inom gränserna för muta. Aktivt undanhållande av information, ovilja att hålla sig inom ramarna för interna riktlinjer och övrigt hindrande av företagets försök att förebygga korrupcion skulle också kunna utgöra sådant oetiskt följarbeteende.

Det vi föreslår för att förklara sådant beteende hos följare med TPB är att etiskt ledarskap läggs till som en faktor som påverkar attityder, subjektiva normer och upplevd kontroll, som i sin tur påverkar intention att agera och sedan faktiskt beteende. Figur 2 nedan illustrerar förslaget.

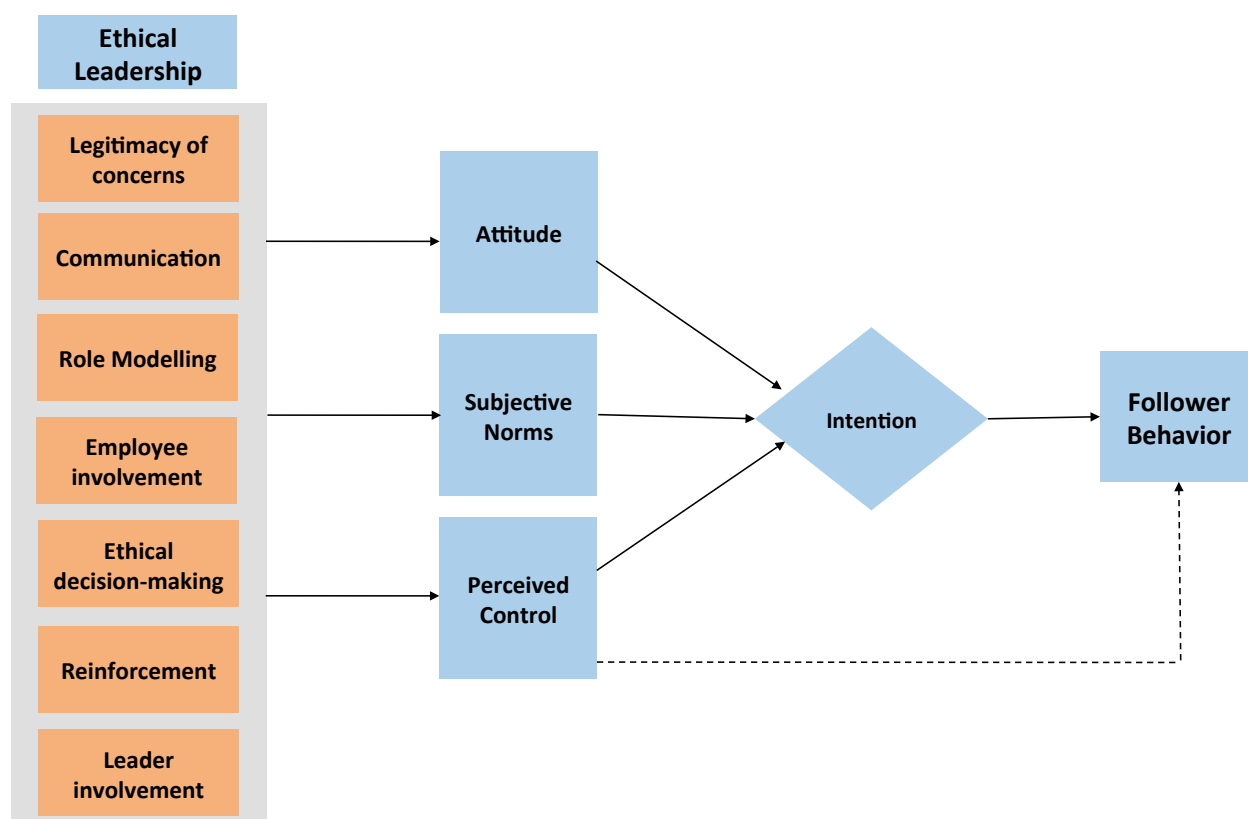


Figure 2. Förslag till modell som kombinerar TPB med sju dimensioner av etiskt ledarskap

Etiskt ledarskap består här av de sju aspekter vi identifierat i litteraturen, där ingen aspekt har en mer betydande roll än de andra. Vi påstår inte att etiskt ledarskap är det enda som påverkar följarens avsikter att agera oetiskt. Däremot anser vi att det finns en tydlig koppling mellan de två, med utgångspunkt i den litteratur vi tagit del av. Syftet med den kvalitativa studie vi genomför är att testa detta preliminära förslag till modell för att sedan utveckla och revidera modellen. Nedan följer en redogörelse för forskningsmetoden som studien följer.

3. Metod

I detta kapitel presenteras studiens forskningsstrategi, design och genomförande. För- och nackdelar med metodval, urval och genomförande diskuteras.

3.1 Metodval & forskningsansats

3.1.1 Forskningsstrategi

Denna studie utgår huvudsakligen från en deduktiv ansats. Detta innebär att utgångspunkten för studien ligger i befintlig teori. Studiens förhållande mellan teori och resultat innehåller dock även inslag av induktiv strategi, då undersökningens syfte också är att bidra till utveckling av teori med utgångspunkt i insamlad empiri (Bryman & Bell 2011). Förenklat kan processen som följs i denna studie illustreras som anges i figur 3 nedan.

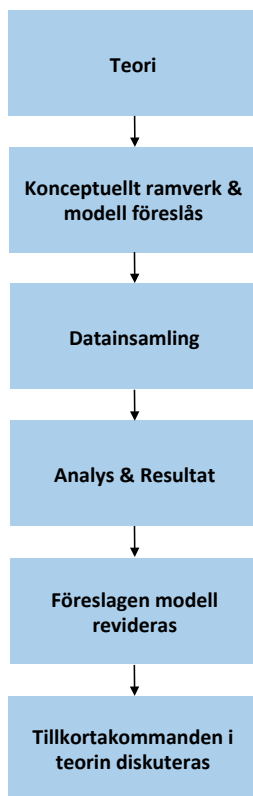


Figure 3. Deduktiv process med inslag av induktion

Vidare anser vi att kvalitativ undersökningsmetod lämpar sig väl för denna studies syfte och forskningsfråga. För det första så är ämnet relativt utforskat. Intresset för etiskt ledarskap har växt i ledarskapslitteraturen de senaste åren, men det är fortfarande ett relativt nytt begrepp och empirisk behandling av ämnet är fortfarande i ett förhållandevis tidigt stadie (Mayer et al. 2012).

För det andra så är vi intresserade av att utforska ämnet i en specifik kontext och att ta del av en viss grupps perspektiv, snarare än att testa, mäta och kvantifiera samband. Ett tredje skäl är att vi anser att ämnet, på grund av dess potentiellt känsliga, komplexa och symboliska natur, lämpar sig bäst för ett kvalitativt tillvägagångssätt med djupintervjuer som metod, vilket är i linje med Bryman och Bell (2011) samt Trevino et al. (2003).

Ett uteslutande kvantitativt tillvägagångssätt för att undersöka det etiska ledarskapets roll i arbetet mot korruption i den svenska banksektorn hade sannolikt inte lyckats fånga de symboliska och subjektiva dimensionerna av fenomenet, särskilt med hänsyn till att korruption i vissa hänseenden är ett känsligt ämne. I linje med Conger (1998) menar vi att den kvalitativa forskningsmetoden är det mest effektiva tillvägagångssättet för att reflektera komplexiteten i ledarskap: "*qualitative research is, in reality, the methodology of choice for topics as contextually rich as leadership*" (sid. 107).

Alternativet att kombinera kvalitativ och kvantitativ metod hade potentiellt varit effektivt för att försöka kvantifiera sambanden mellan olika aspekter av etiskt ledarskap eller det etiska ledarskapets effekter. Med hänsyn till studiens syfte bedömde vi dock att ett uteslutande kvalitativt tillvägagångssätt var mer effektivt för att fånga ämnets komplexitet.

3.1.2 Forskningsdesign

Vi har valt att genomföra en multipel fallstudie (även kallat flerfallsstudie) för att undersöka det etiska ledarskapet i den svenska banksektorns antikorrupsionsarbete. Detta möjliggör jämförelse mellan de olika fallen, vilket tillåter oss att ta ställning till gemensamma respektive unika drag i urvalet av fall. Enligt Bryman och Bell (2011) är flerfallsstudier väl lämpade för teoriutveckling, vilket är i linje med studiens syfte. I jämförelsen mellan olika fall underlättas teoretiska reflektioner.

I kritiken mot multipel fallstudiedesign lyfts att forskarna ofta tenderar att fokusera för mycket på att jämföra fallen och därmed är mindre uppmärksamma för den specifika kontexten. För att undvika detta har vi därför medvetet ägnat stor uppmärksamhet åt viktiga omständigheter i varje fall. Detta har dessutom underlättats av studiens kvalitativa undersökningsmetod (Bryman & Bell 2011).

Alternativet att studera endast ett företag inom banksektorn hade varit intressant för att få en djupare förståelse för de för företaget unika omständigheter som påverkar etiskt ledarskap i arbetet mot korruption. Vi anser dock, i linje med Bryman och Bell (2011), att generaliserbarhet i princip är en omöjlighet i studien av ett enda fall. Även om generaliserbarheten givetvis kan ifrågasättas även i flerfallsstudier så förbättras den i alla fall avsevärt (Bryman & Bell 2011).

3.1.3 Litteraturstudie

I linje med studiens huvudsakligen deduktiva ansats har en omfattande litteraturstudie föregått datainsamling. Vi har studerat litteratur från tre distinkta forskningsområden: etiskt ledarskap; etiska riktlinjer (policyarbete) samt förklaringar till oetiskt beteende. Utifrån detta har vi föreslagit ett konceptuellt ramverk och en preliminär modell som bygger på en kombination av dessa forskningsområden.

3.2 Urval

3.2.1 Fallföretag

Inom ramen för denna studie har vi kontaktat samtliga av de 18 banker som är medlemmar i den finansiella sektorns branschorganisation, Svenska Bankföreningen. Av dessa har fem banker valt att delta i denna studie. De fem fallföretagen - Nordea, SEB, Swedbank, Skandia och Länsförsäkringar - anses tillhöra gruppen av banker med särskilt stark ställning i Sverige (Svenska Bankföreningen 2015a). Responsen från samtliga banker som kontaktats har varit mycket positiv men tyvärr har flera banker valt av att avstå från att delta i studien på grund av tids- eller resursbrist. För högre generaliserbarhet i studiens resultat hade tillgång till fler företag varit önskvärt. Det bör dock noteras att denna studie fortfarande inkluderar nära en tredjedel av de svenska bankerna.

3.2.2 Intervjupersoner

Inom ramen för denna studie har vi genomfört djupintervjuer med sju personer på fem olika banker (se lista över intervjupersoner och tidpunkt för intervjuer i kapitel 7). På varje bank har vi intervjuat en person som arbetar på compliance-avdelningen (fortsättningsvis *compliance officers*). På två av bankerna har vi dessutom intervjuat en person som arbetar med hållbarhetsfrågor (fortsättningsvis *hållbarhetsansvariga*). Vi är intresserade av dem i egenskap av efterföljare, eller "mottagare" av ledarskap från högsta ledningen.

Det finns två huvudsakliga anledningar till att dessa två grupperns perspektiv på etiskt ledarskap i antikorrupsionsarbete utforskas. För det första har dessa personer ett särskilt ansvar för antikorrupsionsarbetet på svenska banker. För det andra arbetar de i regel nära företagsledningen och rapporterar ofta direkt till VD. Eftersom dessa grupper har bättre inblick i både antikorrupsionsarbetet och ledarskapet i ledningen än många andra på företaget är de lämpliga intervjupersoner för studiens syfte och forskningsfrågor. Ytterligare en bidragande faktor till att dessa grupper intervjuats är att korruption i många fall uppfattas som ett relativt känsligt ämne. Vi bedömde att dessa personer, som arbetar med frågan dagligen, skulle vara mer villiga att delta i studien och vara mer bekväma med att öppet reflektera kring korruption och ledarskap, något som vi ansåg var nödvändigt för att kunna besvara studiens forskningsfrågor.

3.3 Kvalitativ undersökning

3.3.1 Semistrukturerade djupintervjuer

Djupintervjuerna har varit av semistrukturerad form (se intervjuguide i Appendix 1). En del förutbestämda frågor har ställts för att säkerställa att intressanta ämnen behandlas. De frågor som ställts har varit flexibla och öppna för att ge intervjupersonen utrymme att utveckla sina tankar och motiveringar.

3.3.2 Rangordning

Samtliga djupintervjuer har avslutats med en övning där de sju aspekter av etiskt ledarskap som identifierats utifrån litteraturen (se avsnitt 2.5.1) presenterats för intervjupersonen.

Intervjupersonen har blivit informerad om att dessa aspekter, enligt litteraturen om etiskt ledarskap, är viktiga i antikorrupsionsarbete. Därefter har de ombetts rangordna aspekterna utifrån deras perspektiv på vad som är viktigast i detta arbete. Intervjupersonerna har ombetts tänka på ledarskap i antikorrupsionsarbete i generella termer och alltså inte rangordna aspekterna utifrån hur de arbetar med frågan i praktiken eller hur företagets ledare faktiskt ser på frågan. Detta har gjorts för att fånga deras personliga perspektiv på etiskt ledarskap.

Denna övning har som enda syfte att förtydliga och förstärka det som sagts under intervjun. Vi befarade att vi utifrån intervjuerna skulle ha svårt att avgöra vilka aspekter av etiskt ledarskap som intervjupersonerna ansåg var viktigast, varför vi bad dem att ta ställning på detta sätt.

3.3.3 Genomförande

Samtliga intervjuer genomfördes av båda uppsatsförfattarna i syfte att möjliggöra två tolkningar av intervjupersonernas redogörelser och reflektioner. Detta arbetssätt reducerade även risken för misstolkningar och missförstånd.

Varje intervju har genomförts i lokaler som är kända för intervjupersonen, i syfte att bidra till personens trygghet och bekvämlighet. Samtliga intervjuer har pågått i cirka en timme. Vidare har samtliga intervjuer spelats in för att ge möjlighet att transkribera i efterhand. Detta har också inneburit att vi båda kunnat fokusera på att lyssna på intervjupersonen under intervjun och ställa relevanta följdfrågor.

3.3.4 Inledande intervjuer

Tre inledande intervjuer har genomförts med generalsekreteraren för Institutet mot Mutor, styrelseordföranden i Compliance Forum samt en representant för Finansinspektionen. Dessa intervjuer syftade till att ge oss en djup förståelse för arbetet mot korruption i den svenska banksektorn.

3.4 Analys

3.4.1 Analys av djupintervjuer

Som beskrivits i ovanstående delavsnitt har totalt sju intervjuer genomförts med compliance officers och hållbarhetsansvariga inom ramen för denna studie. Efter dessa sju intervjuer var vår bedömning att vi hade tillräckligt med underlag för att testa och revidera den modell som vi föreslagit med utgångspunkt i teorin. Ett antal teman återkom under samtliga intervjuer, men det blev också tydligt att insikter och åsikter i vissa frågor skilde sig väsentligt mellan intervjupersonerna. Vi bedömer att dessa mönster och motsägelser utgör lämpligt underlag för analys.

Samtliga intervjuer har transkriberats i syfte att reducera risken för att missa viktiga delar av intervjuerna som kan bidra till att besvara studiens forskningsfrågor. De transkriberade intervjuerna har studerats av författarna separat. Teman samt gemensamma respektive unika faktorer har identifierats och sorterats. Dessa har sedan diskuterats för att reducera risken för att missförstånd och feltolkningar inverkat på analysen.

Analysen har syftat till att testa och revidera den föreslagna modellen. Modellen har därför använts som analytiskt verktyg och säkerställt systematisk analys där forskningsfrågorna varit i centrum. Vi har genomgående varit öppna för att både ta bort och lägga till beståndsdelar i modellen, vilket vi också gjort utifrån den analyserade empirin. Vi har varit uppmärksamma på att användandet av ett så tydligt analytiskt verktyg som den föreslagna modellen utgör kan begränsa uppmärksamheten på nya potentiella upptäckter som inte passar in i det analytiska verktyget. Vi har upptäckt ett antal motsägelser mellan litteraturen och empirin, samt identifierat nya faktorer som litteraturen inte behandlar. Den föreslagna modellen har reviderats utifrån dessa fynd, bland annat genom att en rad faktorer som karakteriserar lämpligt ledarbeteende lagts till. Analysen har resulterat i att modellen reviderats i betydande mån.

3.4.2 Analys av rangordnade ledarskapsaspekter

Rangordningen av de sju aspekter som definierar etiskt ledarskap i den föreslagna modellen har analyserats genom jämförelse av intervjupersonernas rankningar. Detta har endast legat till grund för att styrka sådant som sagts under intervjuerna. Exempelvis har en av aspekterna rankats som den viktigaste eller näst viktigaste av samtliga intervjupersoner, vilket ger stöd för att denna aspekt anses tillhöra de viktigaste i de svenska bankernas antikorrupsionsarbete. I andra fall har låg rankning gett stöd till att en aspekt anses vara mindre viktig. I detta sammanhang bör det dock nämnas att det framförallt är intervjupersonernas reflektioner under intervjuerna som legat till grund för att aspekter tagits bort från den reviderade modellen. En aspekt av etiskt ledarskap som är kvar i den reviderade modellen har inte rankats överväldigande högt av intervjupersonerna. Där har det istället framkommit i intervjupersonernas resonemang och uttalanden att den aspekten anses tillhöra de viktigaste, vilket får fungera som exempel på att rangordningen inte haft avgörande betydelse i analysen utan endast fungerat som stöd för det som sagts under intervjuerna.

Mot bakgrund av att rangordningen av aspekterna inte haft avgörande betydelse för analysen var vår bedömning att en enkel jämförelse av intervjupersonernas rankning var tillräckligt. Vi har därför valt att inte analysera aspekterna utifrån numeriska värden så som medelvärden. Vi presenterar heller inte aspekterna grafiskt, då vi av samma anledning anser att detta inte tillför mycket. En redogörelse för hur aspekterna rankats återfinns i Appendix 2.

3.5 Metoddiskussion

I studiens design har stor vikt lagts vid att identifiera mönster och gemensamma nämnare mellan de fall som studerats. Detta arbetssätt har reducerat risken för att resultaten påverkats av tillfälligheter. Sett till extern validitet eller generaliserbarhet har flerfallsstudien som forskningsdesign en fördel över fallstudien (Bryman & Bell 2011). För högre extern validitet hade tillgång till fler fallföretag varit önskvärt, men eftersom att studien ändå täcker en förhållandevis stor andel av den sektor som är av intresse så anses den externa validiteten vara relativt hög.

Trots ämnets känsliga natur har intervjupersonerna visat förhållandevis stor bekvämlighet i att diskutera de frågor som vi tagit upp. Detta antas bero på att vi enbart intervjuat personer som arbetar med frågorna som en del av sitt dagliga arbete. Intervjuerna har också medvetet utformats för att öka intervjupersonernas bekvämlighet, bland annat genom att intervjupersonerna inledningsvis fritt fått berätta om sitt arbete, något som de givetvis har god kunskap om. Vi har påpekat att studien inte syftar till att belysa korrupcion i banksektorn, utan istället behandlar arbetet mot korrupcion. Under intervjuerna har vi också betonat att det är intervjupersonernas personliga perspektiv vi är intresserade av och att de inte svarar för några andra än sig själva. Vidare kopplar vi aldrig specifika citat, åsikter eller reflektioner till en person, varför intervjupersonernas identitet spelar liten roll. Flera av intervjupersonerna har delat historier och åsikter som skulle kunna ses som något kontroversiella, dock av relativt liten relevans för denna studie. Mot bakgrund av detta är vår samlade bedömning att trovärdigheten och sanningsgraden i de svar och reflektioner som getts under intervjuerna är hög.

Det finns en risk för att de vi intervjuat är färdjade av hur ledarna i företagets högsta ledning väljer att återge sitt ledarskap till allmänheten, genom officiella uttalanden och liknande. Vi bedömer dock att denna risk reduceras något givet att de vi intervjuat arbetar nära den högsta ledningen och i många fall har personlig kontakt med VD och andra personer i företagsledningen.

3.5.1 Etiska implikationer

För att säkerställa att intervjupersonerna känner sig bekväma med hur vi behandlat den insamlade empirin har samtliga fått chansen att ta del av uppsatsens innehåll innan den slutgiltiga versionen fastställts. Därtill har åtgärder vidtagits för att citat inte ska kunna kopplas till en specifik person eller företag.

4. Empiri

I detta kapitel redogörs för den empiri som samlats in genom djupintervjuer inom ramen för denna studie.

4.1 Etik och antikorrupsionsarbete

4.1.1 Arbetet mot korruption

En genomgående trend i de intervjuer som genomförts är att många intervjupersoner framhåller att korruption är ett svårt område att arbeta systematiskt med. Det är svårt att ha detaljerade och precisa regler och riktlinjer för vad som är accepterat gällande förmåner. Många parametrar vägs in i bedömningen för om en förmån kan definieras som muta och andra omständigheter än pengavärdet är ofta avgörande. Intervjuperson 5⁴ beskriver komplexiteten i bedömningen på följande sätt: *“Det så svårt med mutor, det är så himla otydligt. (...) Får jag gå på den här lunchen? Får jag gå på den här middagen? Jag kan inte ge ett konkret svar”*.

De vi intervjuat menar därför att omdöme och sunt förnuft är viktiga faktorer i bedömningen av hur en gåva, en resa eller en annan förmån bör hanteras. Man litar på att de anställda i företaget använder sitt eget omdöme och har goda intentioner, men det är inte tillräckligt. Flera av de tillfrågade talar om företagets ansvar för att etablera en ”etisk kompass”.

Samtliga banker har någon slags policy som anger riktlinjer för förmåner, antingen som en del av en mer övergripande företagskod eller som ett separat dokument. Denna policy används som ett viktigt verktyg för att etablera en ”etisk kompass” för de anställda. De flesta intervjupersoner framhåller att medarbetarnas medverkan är mycket viktig vid utveckling av sådana policyer. Intervjuperson 2 berättar om hur förslag på ändringar i de etiska riktlinjerna skickas på remiss till stora delar av företaget. Intervjuperson 5 berättar hur berörda chefer i verksamheten tillfrågas innan ändringar fastställs. Slutligen påpekar intervjuperson 1 att ledningen regelbundet tar till sig och agerar på synpunkter från organisationens anställda i frågor som rör antikorrupsionsarbetet. Företagets högsta ledning tycks i stor mån delegera ansvaret för antikorrupsionsarbetet till anställda på avdelningarna compliance och hållbarhet. Vidare har aspekten *employee involvement* rankats relativt högt bland de tillfrågade.

⁴ De sju intervjupersoner som deltagit i denna studie hänvisas fortsättningsvis till som IntervjupersonX där varje person tilldelas ett nummer X mellan 1 och 7. Detta i syfte att minimera risken för att citat och åsikter ska kunna kopplas till en enskild person eller ett specifikt företag.

I de intervjuer som genomförts pekade kommunikation och utbildning genomgående ut som viktiga kanaler för att etablera företagets "etiska kompass". Att etablera system och rutiner för att säkerställa transparens är en viktig åtgärd i detta arbete. Evenemang och resor ska ha ett affärsmässigt syfte och vara försvarbara inför medarbetare, överordnade och inte minst för kunder och allmänhet. För att förebygga korruption är det också viktigt att anställda och ledning agerar med måttfullhet och återhållsamhet, enligt flera av de tillfrågade.

4.1.2 Perspektiv på de etiska grunderna i antikorrupsionsarbete

En majoritet av de compliance officers och hållbarhetsansvariga som vi har intervjuat anser att det inte i första hand är för att undvika legala åtgärder som man aktivt arbetar mot korruption. Att hålla sig inom lagens ramar är visserligen ett krav, men det tycks inte vara risken för åtal och fällande domar som sätter agendan för antikorrupsionsarbete i banksektorn. Intervjuperson 7 säger: *"jag är inte så himla rädd för det lagtekniska, att vi kommer bli fällda för någonting"*. Intervjuperson 1 påpekar att man har två anledningar för att inte oroas av de legala åtgärderna. För det första så finns få exempel på fällande domar i mutbrottsmisstankar, både inom branschen men också i näringslivet som helhet. För det andra så anses de direkta ekonomiska konsekvenserna av fällande domar i mutbrottsmål vara milda.

De tillfrågade menar att arbetet mot korruption handlar både om regelefterlevnad och etik. Etik definieras av flera som det som anges i företagets etiska riktlinjer och värdeord. Intervjuperson 3 berättar om en fråga som medarbetare bör ställa sig i tveksamma situationer: *"(fråga dig) om det är etiskt, och det vill säga, om det omfattas av våra etiska riktlinjer eller vår antikorrupsionspolicy"*. Intervjuperson 2 definierar etik som att hålla sig på *"en armlängds avstånd från de legala gränserna"*, att driva verksamheten på ett säkerhetsavstånd från det som i lagen klassas som mutbrott. Därtill berättar flera av de tillfrågade att deras interna policyer avsiktligt är striktare än lagen.

En majoritet av de intervjuade menar att skälen som ligger till grund för att aktivt arbeta mot korruption framförallt är kommersiella. De menar att den kommersiella skadan i form av skadat varumärke och förlorat förtroende är allvarigare än eventuella legala konsekvenser. Antikorrupsionsarbete handlar om hur företaget framstår inför kunder, beslutsfattare och allmänheten. På ett av företagen har de som princip att vid tveksamma situationer ställa sig frågan om förmånen eller evenemanget är försvarbart i media. Det räcker inte att en resa eller

gåva är tillåten enligt lag: *“strunt samma om det inte är olagligt men vi vill inte ha det här i media, (företagets namn) klarar inte av en mediaskandal”* (Intervjuperson 7).

När intervjupersonerna ställs inför frågan om det är etiska eller kommersiella skäl som ligger till grund för ledningens intresse för antikorrupsionsarbete svarar några av de tillfrågade:

“Ja till 98 %, alltså (...) det kommersiella intresset” (Intervjuperson 7)

“Sen kan ju inte jag säga att man inte vill göra fel av sina egna moraliska eller etiska övertygelse, man vill ju i varje fall inte göra fel för att man får ett helvete om man ställer till kommersiell skada” (Intervjuperson1)

“(Arbetet mot) korruption är mer för vår egen renommés skull” (Intervjuperson5)

“Man behöver inte fundera på om man har några egna etiska regler, det kan man lägga åt sidan. Det är ekonomiskt oförsvarligt att hålla på med sådant, du kan fundera på i kammaren vad du tycker om etiken” (Intervjuperson6)

Endast en av de tillfrågade svarar att arbetet mot korruption framförallt handlar om att ledningen vill göra rätt. Däremot lyfte flera att de utgår från att alla på företaget, såväl ledning som anställda, har en ”etisk kompass” och vill göra rätt. Utifrån de intervjuer som genomförts är det dock tydligt att antikorrupsionsarbetet huvudsakligen tycks drivas av kommersiella intressen.

4.2 Etiskt ledarskap

Samtliga intervjupersoner har ombetts ange sina personliga definitioner av *ledarskap* respektive *etiskt ledarskap*. Samtliga anger olika definitioner på de två begreppen. Definitionerna skiljer även mellan de tillfrågade, men vissa termer återkommer i flera intervjuer, framförallt i definitionen av etiskt ledarskap.

Bland definitionerna av ledarskap återfinns ansvaret för att styra en verksamhet, att bestämma och följa upp, att visa riktning, sätta mål och hjälpa andra att utvecklas. Även att förmedla värderingar, visioner, uppdrag och ambitioner samt att bygga företagskultur används för att beskriva vad ledarskap är.

I definitionerna av etiskt ledarskap återkommer ordet *förebild*. De tillfrågade beskriver den etiske ledaren som någon som föregår med gott exempel och som själv demonstrerar etiskt beteende. Etiskt ledarskap handlar om att leva som de interna reglerna lär. Intervjuperson2 ger följande förklaring: *“man måste walk the talk, följa de regler som man förväntar sig att personalen ska följa när man leder företaget”*. Fem av sju intervjuade definierar den etiske ledaren som en förebild i första hand. Ledaren som förebild rankas dessutom som den viktigaste av sju aspekter hos sex av sju tillfrågade.

I definitionerna av etiskt ledarskap återkommer även ledarens ansvar för att välja bort alternativ och metoder som kan ha oetiska implikationer. Den etiske ledaren beskrivs som någon som är väl insatt i etiska riktlinjer samt externa och interna regler. Ledaren ska vara påläst och kunna svara på frågor om de etiska riktlinjerna specifika för det enskilda företaget. Därtill är det viktigt att ledaren effektivt kommunicerar och utbildar sina medarbetare i antikorrupktion.

Transparens är ett annat återkommande begrepp i beskrivningarna av vad som utgör etiskt ledarskap: *“ledarskap och transparens, just de två, de hänger ihop”* (Intervjuperson3). Intervjuperson1 påpekar att även ledare kan göra fel, men att det som utmärker etiskt ledarskap är villigheten att stå upp för sina misstag och vara transparent i det.

En återkommande åsikt som återges i intervjuerna är att ledarens agerande i alla lägen ska följa företagets etiska riktlinjer. Intervjuperson 4 säger att etiskt ledarskap är att leda under uppförandekodens riktlinjer. Intervjuperson 6 menar att etiskt ledarskap är att själv följa interna och externa regler. Slutligen menar intervjuperson 5 att den etiske ledaren har en etisk kompass som matchar företagets värdeord och processer.

4.2.1 Det etiska ledarskapet i antikorrupktionsarbetet

Samtliga av de tillfrågade anser att etiskt ledarskap är viktigt eller avgörande för framgångsrikt antikorrupktionsarbete. I detta sammanhang är också ledarens roll som förebild central. Flera använder uttrycket *tone at the top* för att beskriva vikten av att den högsta ledningen prioriterar antikorrupktionsarbetet och dessutom lever som de lär.

“Det där är väldigt viktigt helt enkelt hur ledningen betar sig i etiska frågor, man måste vara ett föredöme för resten av organisationen” (intervjuperson 2).

Flera av de tillfrågade påpekar att avsaknaden av föredömligt agerande hos ledningen kan få negativa konsekvenser: *“om du har ett företag där den högsta ledningen inte lever som de interna reglerna lär, ja då får du direkt en krock”* (intervjuperson2). Flera menar att det är avgörande att arbetet mot korruption börjar i ledningen: *“vi måste ha med den yttersta ledningen för annars så kollapsar det helt. Det fungerar inte om vi i verksamheten följer lagarna och sen så sitter ledningsgruppen och gör helt andra saker”* (intervjuperson7).

De som återgett exempel på etiskt ledarskap i den egna företagsledningen har berättat om ledare som aktivt kommunicerar etik. Intervjuperson 2 berättar om företagets VD: *“för det första är (VD) väldigt engagerad i de här frågorna, (VD) går i fronten för code of business conduct. Slår man upp första sidan (av de etiska riktlinjerna) så är det en bild där och (VD) har skrivit en personlig kommentar och skrivit under. Och det är inte bara för show utan (VD) är verkligen engagerad i de här frågorna”*. Kommunikation rankas också högt i relation till andra aspekter av etiskt ledarskap.

Att etiskt ledarskap påverkar medarbetares beteende är något som samtliga tillfrågade lyft. Ledarens agerande fungerar som vägvisning för hur medarbetarna förväntas agera. Medarbetare refereras till som följare och flera av de tillfrågade berättar hur medarbetare tar efter sina ledare. Ledarens ställningstaganden och handlingar blir till historier som sprids i företaget och påverkar inställningar och attityder: *“hörde ni att (VD) gjorde så och så i den där frågan, wow, då måste jag också tänka efter i den frågan”* (intervjuperson2). Flera påpekar också att om ledare i högsta ledningen inte lever efter de interna reglerna så gör inte heller de anställda i företaget det. Återkommande är logiken *“om inte (VD) gör så, varför ska då jag?”* (intervjuperson 7). Den etiske ledarens agerande påverkar även hur etik prioriteras i organisationen: *“Det är klart att ser man en chef tumma på det här, då sänder han eller hon budskapet att det inte är så viktigt. För man ser alltid upp till en chef, det är ofrånkomligt”* (intervjuperson 5).

I flera intervjuer har de tillfrågade jämfört det etiska ledarskapet med barnuppfostran: *“(man) tar efter vad ens föräldrar gör, det är samma sak i ett företag, det är jätteviktigt att ledarskapet visar vilken väg man ska gå”* (intervjuperson7). Intervjuperson3 berättade om sitt eget ledarskap i egenskap av mellanchefer: *“jag sätter ramarna precis som man gör för sina barn, det här är okej och det här är inte okej”*.

Endast två av de intervjuade anser att det är nödvändigt att förstärka konsekvenserna av etiskt respektive oetiskt beteende hos de anställda med belöning och bestraffning, i form av exempelvis rörlig ersättning som kan anpassas till hur den anställde agerar i frågor av etisk natur. De menar att sådana belöningar innebär incitament för att agera i enighet med företagets riktlinjer. Intervjuperson 2 säger: *“ska man få effektivitet i en stor organisation så är det bra med piska och morot”*. Fem av de intervjuade är av en annan mening, och hävdar att etiskt beteende inte ska belönas, utan snarare bör vara något som förväntas av de anställda. Intervjuperson 7 säger: *“är du anställd i (företagets namn) så ska du inte få en eloge för att du är det som förväntas av dig, utan det ska vara en självklarhet”*.

5. Analys

I detta kapitel presenteras analysen av den empiri som samlats in inom ramen för denna studie. Syftet med analysen är att identifiera de viktigaste aspekterna av etiskt ledarskap och föreslå hur dessa påverkar följarbeteende i den svenska banksektorns arbete mot korruption. Utifrån detta testas och revideras den modell som föreslås i preliminär version i avsnitt 2.5.2.

5.1 De viktigaste aspekterna av etiskt ledarskap

I den kvalitativa undersökning som genomförts inom ramen för denna studie utmärker sig framförallt tre aspekter av etiskt ledarskap som viktiga för antikorrupsionsarbetet i den svenska banksektorn. Det är tydligt att den viktigaste aspekten av etiskt ledarskap är att den etiske ledaren är en förebild genom eget agerande (*role modeling*). Vidare finner vi att det är av stor vikt att den etiske ledaren effektivt kommunicerar antikorrupsion (*communication*). Slutligen är det tydligt att medarbetarnas involvering i utveckling av etiska riktlinjer är en viktig aspekt av etiskt ledarskap (*employee involvement*).

I den insamlade empirin har vi inte funnit stöd för att de fyra övriga aspekterna av etiskt ledarskap, som identifierats som viktiga i teorin, är viktiga i den svenska banksektorns arbete mot korruption. Dessa fyra aspekter är: konsekvenser kopplade till antikorrupsionsarbetet (*reinforcement*), ledarens medverkan i att lösa etiska problem (*leader involvement*), etiskt beslutsfattande (*ethical decision-making*) samt ledarens genuina intresse för etik (*legitimacy of concerns*).

5.1.1 Ledaren som förebild - role modeling

Bilden av den etiske ledaren som en förebild som påverkar sina följare genom sitt eget agerande framkommer tydligt i empirin, i slående enighet med litteraturen om etiskt ledarskap. Detta blir särskilt tydligt i intervjupersonernas definitioner av etiskt ledarskap. Även i intervjupersonernas reflektioner kring om och varför ledarskap är viktigt i arbetet mot korruption återfinns denna beskrivning av den etiske ledaren som förebild.

I empirin framkommer omständigheter specifika för antikorrupsionsarbetet som sannolikt bidrar till att beskrivningen av ledaren som förebild är den dominerande bilden av etiskt ledarskap. Compliance officers och hållbarhetsansvariga på de stora svenska bankerna tycks vara eniga om att antikorrupsionsarbete är en stor utmaning för företagen. Otydligheten i vilka beteenden som är accepterade gör det svårt att som anställd veta vad man får och inte får göra. Detta bidrar sannolikt till att förklara varför det är så viktigt att ledaren är en förebild genom sitt eget

agerande. Varken ledaren eller någon annan kan i alla situationer säga vad som är rätt och fel - därför måste ledaren demonstrera det. Slutsatsen att ledaren utgör en betydelsefull förebild är i linje med den litteratur vi tagit del.

5.1.2 Kommunikation som exempel på etiskt ledarskap - communication

Kommunikation framstår som ett viktigt verktyg i arbetet mot korruption för de banker som deltagit i denna studie. Att ledaren på olika sätt kommunicerar effektivt framhålls som en viktig dimension av etiskt ledarskap och pekas ut som viktigt för att etablera en "etisk kompass" för företaget. Kommunikation rankas högt bland de tillfrågade, vilket illustrerar aspektens betydande roll även i relation till andra aspekter av etiskt ledarskap. Vidare återkommer kommunikation i de exempel som ges på etiskt ledarskap i organisationerna. I empirin framkommer också att kommunikation är ett verktyg med vilket ledaren påverkar följares attityder och etablerar normer. De intervjuade berättar bland annat om hur ledarens egna ställningstaganden kommuniceras, och hur detta sätter antikorrupsionsarbetet på företagets agenda. I många fall bidrar detta till att antikorrupsionsarbetet prioriteras av de anställda.

5.1.3 Involvering av medarbetare - employee involvement

Medarbetarnas medverkan i utformningen och utvecklingen av bankernas antikorrupsionsarbete framstår som mycket viktigt. Detta reflekteras i hur intervjupersonerna återger att arbetet mot korruption går till i praktiken, där anställda från olika nivåer och funktioner i företaget ofta involveras. Denna aspekt av etiskt ledarskap anses därför tillhöra de viktigaste i den svenska banksektorns antikorrupsionsarbete.

5.1.4 Konsekvenser kopplade till antikorrupsionsarbetet - reinforcement

I definitionen av etiskt ledarskap är *reinforcement* en viktig komponent - den etiske ledaren förstärker konsekvenserna av beteende genom belöningar och bestraffningar. Denna syn på etiskt ledarskap delas dock inte av de vi intervjuat inom ramen för denna studie. Eftersom åsikterna om denna aspekt av etiskt ledarskap skiljer kraftigt mellan intervjupersonerna anser vi att det saknas stöd för att den är utmärkande viktig i den svenska banksektorns antikorrupsionsarbete.

5.1.5 Ledaren som problemlösare - leader involvement

Ledarens deltagande i att lösa problem av etisk natur lyfts inte av någon av intervjupersonerna och rankas relativt lågt bland de aspekter som presenterats. Mot bakgrund av detta finner vi inte

stöd för att aspekten *leader involvement* ses som viktig i den svenska banksektorns arbete mot korruption.

5.1.6 Ledarens beslutsprocesser - ethical decision-making

Att ledaren har etiska implikationer i åtanke vid större beslut för företaget tycks inte vara utmärkande viktigt i den svenska banksektorns arbete mot korruption. De intervjuade tar inte upp denna aspekt i definitioner eller skildringar av etiskt ledarskap och aspekten rankas dessutom relativt lågt av samtliga intervjupersoner. Mot bakgrund av detta finner vi inte stöd för att *ethical decision-making* tillhör de aspekter av etiskt ledarskap som är viktiga i den svenska banksektorns arbete mot korruption.

5.1.7 Etik eller regelefterlevnad? - legitimacy of concerns

Litteraturen om policyarbete och etiska riktlinjer talar om vikten av att ledaren är genuint intresserad av etik och inte enbart av att följa regler. Vi finner att avvägningen mellan etik och regelefterlevnad är något mer komplicerad än vad litteraturen föreslår.

Eftersom arbetet mot korruption inte i första hand handlar om regelefterlevnad så handlar det om etik, något som framkommer i empirimaterialet. Att handla etiskt tycks dock definieras som att handla inom ramarna för företagets etiska riktlinjer, där individens så kallade "etiska kompass" och egna övertygelser om vad som är rätt och fel är av relativt liten betydelse. Att anställda handlar etiskt är i denna mening nödvändigt för att företaget ska behålla allmänhetens förtroende och för att undvika varumärket skadas.

Utifrån den insamlade empirin är det tydligt att intresset för antikorrupktion är huvudsakligen kommersiellt. En del författare menar att när intresset för etik i första hand är kommersiellt så saknar företagets värderingar mening. Etiska riktlinjer gör då liten, om någon, nytta för att förhindra oetiskt beteende i organisationen (Lencioni 2002, Nyberg 2008). Denna beskrivning delas dock inte av de intervjupersoner som deltagit i denna studie. Riktlinjer och policyer framstår som viktiga verktyg och att arbetet drivs av kommersiella intressen tycks inte utgöra ett problem. Vidare tycks intresset för antikorrupktion inrymma aspekter av både regelefterlevnad och etik, såväl som det kommersiella. Det ena verkar inte utesluta det andra och en kombination av dessa tre aspekter tycks vara nödvändig för att effektivt hantera den komplexitet som antikorrupktionsarbetet innebär.

Enligt vår mening finns det två tydliga motsägelser mellan litteraturen och empirin. För det första så talar litteraturen om en avvägning mellan det genuina intresset för etik och intresset för regelefterlevnad (Trevino och Weaver 1999, Lager 2010, Messikomer & Cirka 2010), och tar därmed inte hänsyn till att företagets intresse för etik huvudsakligen kan vara kommersiellt. För det andra så tycks det genuina intresset för etik inte vara nödvändigt antikorrupsionsarbetet i den svenska banksektorn, vilket går emot den litteratur som vi tagit del av. Mot bakgrund av dessa motsägelser anser vi att den tidigare forskning om etiska riktlinjer som vi tagit del av inom ramen för denna studie inte lyckas fånga den komplexitet som antikorrupcion i den svenska banksektorn präglas av. Detta är en kritik mot litteraturens överförenklade krav på genuinitet i intresset för etik.

Detta innebär också att *legitimacy of concerns*, en de av sju aspekter av etiskt ledarskap som identifierades i teorin, inte utmärker sig som viktig i den svenska banksektorns arbete mot korrupcion.

5.2 Hur etiskt ledarskap påverkar följare

Att etiskt ledarskap i företagsledningen kan påverka följarbeteende framgår tydligt utifrån den kvalitativa studie som genomförts inom ramen för denna uppsats. Det etiska ledarskapets potential till att reducera oetiskt beteende i organisationer är något som samtliga intervjupersoner lyft. Exempel på hur följare imiterar ledares agerande och ställningstaganden är återkommande i empirimaterialet.

Det etiska ledarskapet tycks påverka följarbeteende både genom att etiskt beteende främjas och genom att oetiskt beteende förebyggs. Vi finner kopplingar mellan etiskt ledarskap och följarbeteende via attityder, normer och upplevd kontroll. Därmed finns stöd i empirin för delar av den modell som föreslås utifrån litteraturen (se avsnitt 2.5.2). Utifrån den analys som genomförts finner vi dock att modellen i vissa hänseenden kan revideras och utvecklas ytterligare.

Mot bakgrund av den genomförda analysen anser vi att tre aspekter av etiskt ledarskap – *role modeling*, *communication* och *employee involvement* – påverkar följarbeteende i den studerade kontexten. Utifrån detta föreslår vi en precisering av sambanden mellan dessa aspekter och följarbeteende. Figur 4, 5 och 6 nedan illustrerar de föreslagna sambanden mellan respektive aspekt och följarbeteende genom attityder, sociala normer och upplevd kontroll.

5.2.1 Role modeling har inflytande via attityder & normer

Vi finner stöd för att ledaren som förebild påverkar följarbeteende främst via attityder och sociala normer. Detta förhållande illustreras i figur 4. Ledarens demonstration av lämpligt agerande påverkar hur anställda ser på sitt eget beteende, exempelvis genom logiken "om inte (VD) gör så, varför ska då jag?". Vi menar att när följaren observerar lämpligt beteende hos ledaren får han eller hon en mer positiv attityd till etiskt beteende och en mer negativ attityd till oetiskt beteende. På så sätt reducerar det etiska ledarskapet oetiskt beteende.

De anställdas upplevda ansvar tycks också påverkas av ledaren som förebild, vilket kan ses som en reflektion av både attityden till beteendet och upplevda sociala normer. Den etiske ledaren tycks också representera en för följaren viktig person med inflytande på dess uppfattning om det sociala trycket att agera på ett visst sätt. Att ledaren som förebild även skulle påverka följares upplevda kontroll är inte otänkbar, men vi finner inte övertygande stöd i empirin för att så skulle vara fallet.

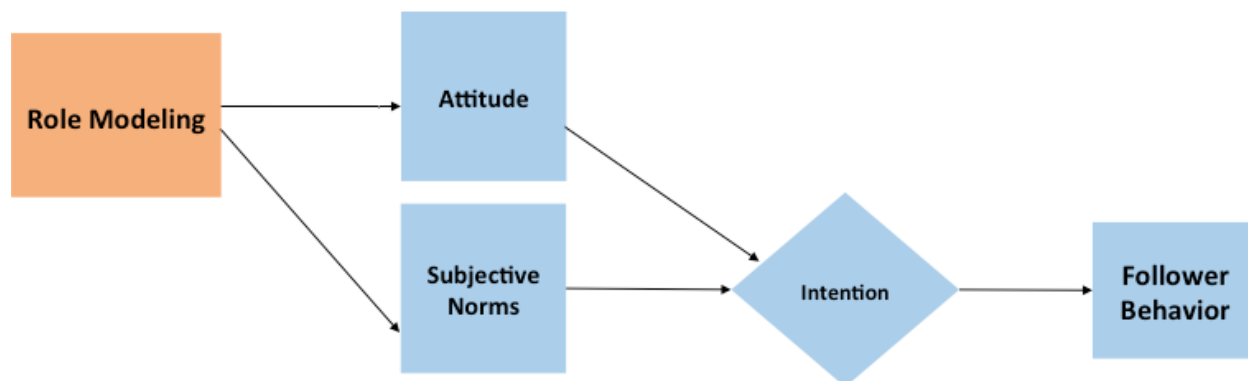


Figure 4. Role modeling påverkar följarbeteende via attitudes och subjective norms

5.2.2 Communication påverkar attityder, normer & upplevd kontroll

Vi finner stöd i empirimaterialet för att ledarens kommunikation påverkar följarbeteende genom attityder, sociala normer och upplevd kontroll. Dessa samband illustreras i figur 5.

Kommunikation från högsta ledningen om frågor som rör antikorrupsionsarbete tycks huvudsakligen påverka attityderna, normerna och den upplevda kontrollen på tre olika sätt. Dels så sätts antikorrupsionsarbetet på företagets agenda, vilket påverkar hur följare prioriterar det. Detta kan ses som en reflektion av följarens attityd till beteende som utgör eller möjliggör korrupsion. Det kan även ses som en reflektion av normerna som styr följarens beteende.

Kommunikationen används även som ett verktyg för att utbilda medarbetare i frågor som rör antikorrupsionsarbete, vilket tycks påverka följarens upplevda kontroll. Genom att följaren får bättre kunskap om vilka beteenden som kan utgöra eller möjliggöra korrupcion, upplever han eller hon sannolikt att möjligheterna till att agera oetiskt påverkas. Slutligen bidrar kommunikationen till att antikorrupcion och korrupcion diskuteras bland medarbetare, vilket också tycks påverka följarens upplevda kontroll. Sannolikt påverkas följarens syn på möjligheterna att agera oetiskt då medvetenheten om korrupcion blir större och når längre i organisationen.

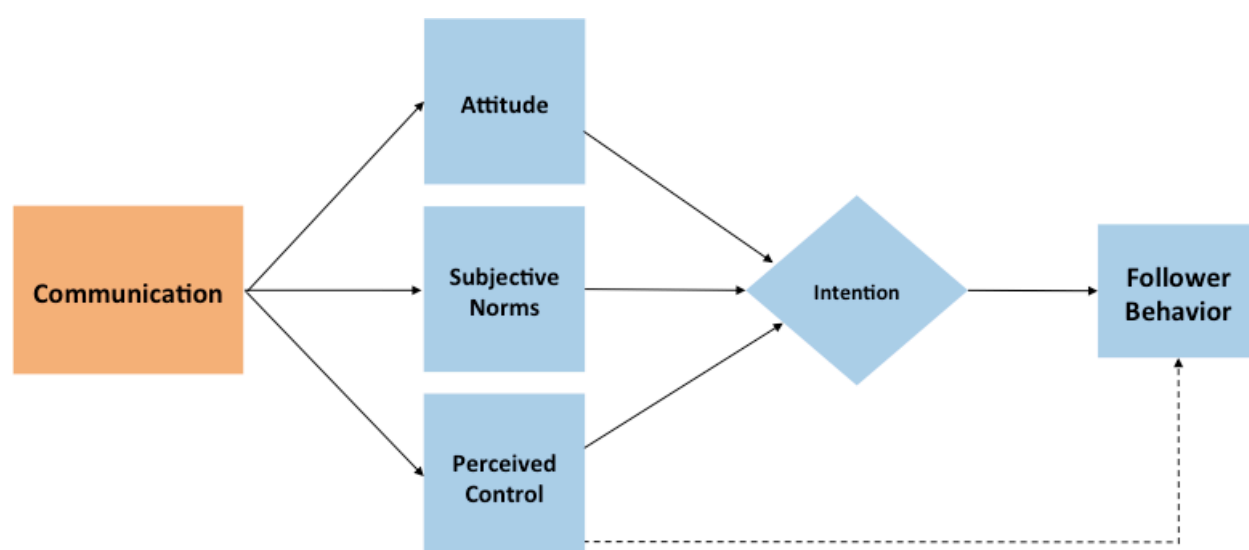


Figure 5. *Communication* påverkar följarbeteende via *attitude*, *subjective norms* och *perceived control*

5.2.3 *Employee involvement* påverkar följare via upplevd kontroll

I empirimaterialet framkommer att de anställdas deltagande är viktigt för att policyer, utbildning och andra insatser mot korrupcion ska vara relevanta för dem och verksamheten. Detta kan jämföras med följarens upplevda kontroll över beteendet, vilket påverkar beteende så som illustreras i figur 6. Det är givetvis möjligt att ledaren genom att involvera sina medarbetare även påverkar de upplevda normerna samt attityden till etiskt respektive oetiskt beteende. I empirin finner vi dock främst stöd för att följarnas deltagande påverkar deras syn på möjligheterna till att agera, med andra ord den upplevda kontrollen.

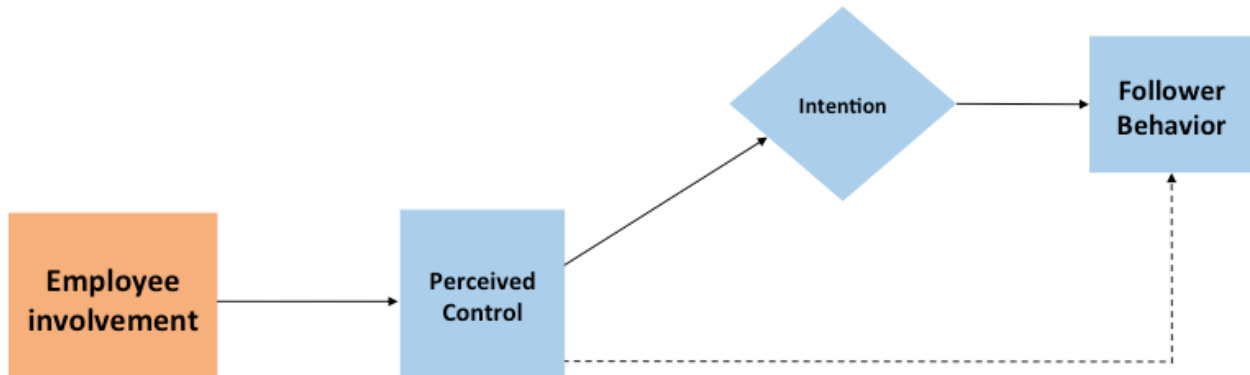


Figure 6. *Employee involvement* påverkar följarbeteende via *perceived control*

5.3 Lämpligt ledarbeteende

Enligt litteraturens definition av etiskt ledarskap demonstrerar den etiske ledaren lämpligt (*normatively appropriate*) beteende. I de intervjuer som genomförts inom ramen för denna studie har en rad faktorer som karakteriserar etiskt ledarskap i banksektorns arbete mot korruption lyfts. I detta delavsnitt förtydligar vi vad som utgör lämpligt ledarbeteende i den svenska banksektorns antikorrupsionsarbete.

Agerande i linje med interna regler och policyer lyfts i intervjuerna som exempel på hur ledaren demonstrerar föredömligt beteende. Måttfullhet, återhållsamhet, transparens samt integritet framhålls som ytterligare exempel på lämpligt ledarbeteende. Ledaren bör också ha god kunskap om interna och externa regler gällande korruption. Föredömligt beteende innebär även att ledaren agerar affärsmässigt och professionellt. Detta medför att de förmåner som ledaren själv åtnjuter ska ha ett tydligt affärsmässigt syfte.

Vi menar att dessa faktorer i stor mån utgör det föredömliga beteende som den etiske ledaren demonstrerar. Vi väljer därför att lista dessa beteenden som delar av aspekten *role modeling* i den reviderade modellen. Detta illustreras i figur 7 nedan⁵.

⁵ De ledarbeteenden som identifierats ges engelska benämningar enligt följande översättningar i syfte att integreras i modellen: compliance with internal rules – agerande i linje med interna regler och policyer; transparency – transparens; moderation – måttfullhet och återhållsamhet; integrity – integritet; awareness & knowledge – god kunskap; professionalism - affärsmässighet

Role Modeling

- Compliance with internal rules
- Transparency
- Moderation
- Integrity
- Awareness & knowledge
- Professionalism

Figure 7. Lämpligt ledarbeteende som en del av *role modeling*

6. Resultat & Diskussion

I detta avsnitt presenteras en reviderad version av modellen som föreslås i avsnitt 2.5. Vidare diskuteras resultatets implikationer och relevans.

6.1 En modell över hur etiskt ledarskap påverkar följarbeteende

Denna studies syfte är att bidra till forskningen om ledarskap genom att utforska hur det etiska ledarskapet påverkar det beteende hos följare som kan utgöra eller möjliggöra korrupcion i en specifik kontext: den svenska banksektorns arbete mot korrupcion. För detta syfte har två forskningsfrågor utforskats:

1. Vilka aspekter av etiskt ledarskap är viktigast i de svenska bankernas arbete mot korrupcion?
2. Hur påverkar etiskt ledarskap oetiskt följarbeteende via attityder, normer och upplevd kontroll i den svenska banksektorns arbete mot korrupcion?

Som svar på dessa forskningsfrågor presenterar vi nedan en reviderad modell som tagit fram utifrån analys av empirimaterialet. Modellen, som illustreras i figur 8, identifierar de viktigaste aspekterna av etiskt ledarskap i den svenska banksektorns antikorrupcionsarbete samt illustrerar hur dessa påverkar det följarbeteende som utgör eller möjliggör korrupcion.

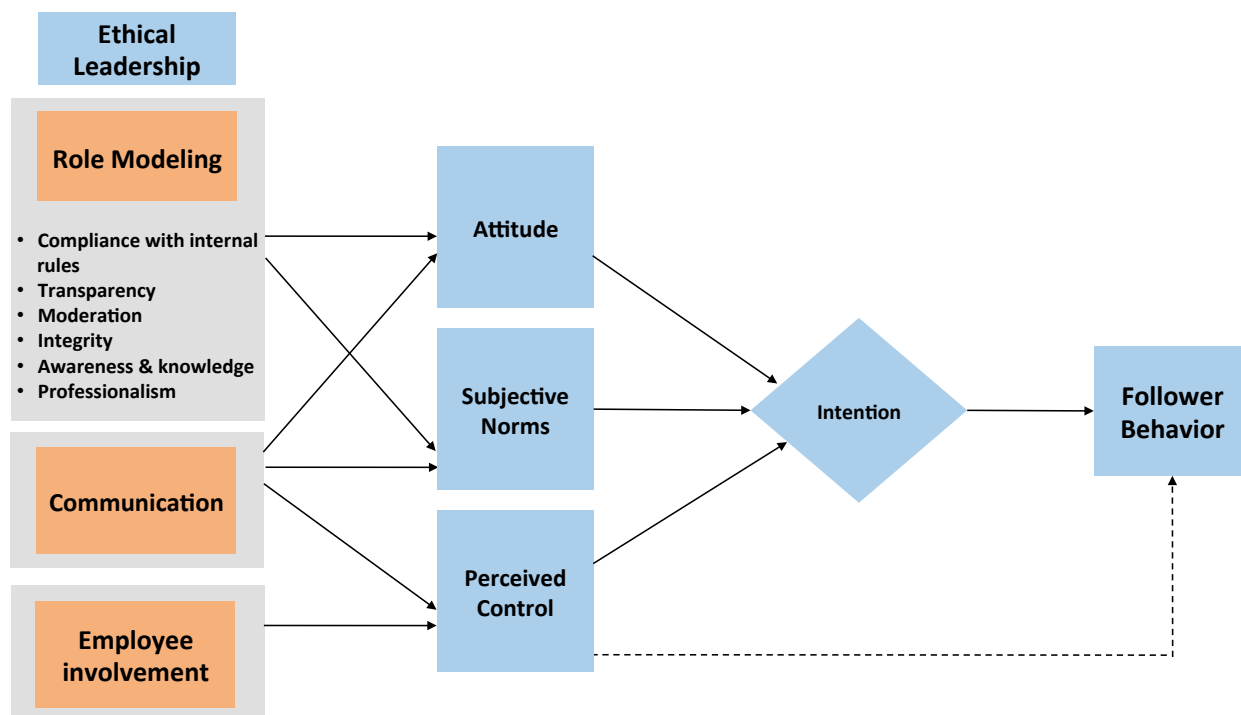


Figure 8. Modell över hur etiskt ledarskap påverkar följarbeteende i den svenska banksektorns antikorrupcionsarbete med utgångspunkt i TPB

Mot bakgrund av en omfattande litteraturstudie och en genomgripande kvalitativ studie föreslås att tre aspekter av etiskt ledarskap – ledaren som förebild, kommunikation och medarbetares deltagande – reducerar det oetiska följarbeteende som kan utgöra eller möjliggöra korrupcion i den svenska banksektorn genom attityder, sociala normer och upplevd kontroll. *Theory of Planned Behavior* tycks utgöra en lämplig beteendemodell för att illustrera hur etiskt ledarskap påverkar följarbeteende i den studerade kontexten. Utifrån den analys som genomförts inom ramen för denna studie föreslår vi dock en precisering av vad som utgör föredömligt ledarbeteende, det beteende som den etiske ledaren demonstrerar i sin roll som förebild.

6.2 Teoretiska implikationer

Vi finner stöd i det empiriska materialet för att Banduras *social learning theory* utgör en mycket god grund för konceptualisering av etiskt ledarskap, i linje med tidigare studier av Brown och Trevino. Den etiske ledarens roll som förebild är central i både teorin och i de perspektiv på etiskt ledarskap vi tagit del av inom ramen för den kvalitativa studien. Banduras ramverk tycks alltså vara högst relevant i förståelsen av etiskt ledarskap i den specifika kontext som studerats.

Vi finner även stöd för att den definition som föreslås i Brown et al. (2005), och som är utgångspunkten i denna och många andra studier på området, i stor mån är relevant för att förstå det etiska ledarskapets roll i den svenska banksektorns antikorrupcionsarbete. Att den etiske ledaren påverkar följarbeteende genom att demonstrera föredömligt beteende och kommunicera etik är centrala delar av definitionen av etiskt ledarskap. Dessa framstår också som särskilt viktiga aspekter av etiskt ledarskap i bankernas antikorrupcionsarbete. Däremot finns delar av definitionen i Brown et al. (2005) som tycks vara av mindre relevans för att förstå det etiska ledarskapet i den specifika kontext som utgjort studiens forskningsområde.

Vi kan inte utesluta att dessa mindre relevanta aspekter är viktiga eller betydelsefulla. Vi finner endast stöd för att de inte i utmärkande grad är viktiga i den specifika kontext som studerats. I detta sammanhang bör det framhållas att det är möjligt att det finns ytterligare aspekter av etiskt ledarskap som är viktiga, och kanske till och med viktigare, än de som studerats inom ramen för denna uppsats. Då studiens syfte varit att utgå från befintlig teori och testa den i en specifik organisatorisk kontext har dock inte fokus legat på att identifiera och utforska sådana aspekter.

Vi finner framförallt två tillkortakommanden i den litteratur som legat till grund för denna studie. För det första saknas precision i definitionen den etiske ledarens beteende. I linje med Brown et

al. (2005) finner vi ingen anledning att ifrågasätta att vad som utgör *normativt lämpligt beteende* sannolikt är kontextberoende. Däremot är det inte otänkbart att konceptualiseringen av etiskt ledarskap i större mån skulle bidra till förståelsen av etiskt ledarskap i praktiken om det definierades med högre precision. För det andra finner vi en något överförenklad bild av intresset för etik som antingen genuint eller som motiverat av regelefterlevnad i litteraturen om etiska riktlinjer.

Som tidigare konstaterats så tycks definitionen av etiskt ledarskap som föreslås i Brown et al. (2005) haft betydande inflytande på forskningsområdet. I litteraturstudien som genomförts inom ramen för denna uppsats har vi endast funnit en artikel som tar kritisk ställning och diskuterar definitionens begränsningar (Johnson 2008). Johnsons artikel skiljer sig dock från denna studies syfte, varför kritiken som lyfts i artikeln är av relativt låg relevans för denna studie. Sammantaget noterar vi att forskningen om etiskt ledarskap tycks sakna ett kritiskt förhållningssätt till konceptualiseringen av begreppet.

6.2.1 Etiskt ledarskap som ett distinkt begrepp - studiens relevans

Den kvalitativa undersökning som genomförts inom ramen för denna studie stöder antagandet om etiskt ledarskap som ett eget ledarskapsbegrepp, som kan studeras separat från *ledarskap* eller andra begrepp inom ledarskapslitteraturen. Denna observation faller egentligen inte inom studiens forskningsområde men är väl värd att notera eftersom att den har betydelse för relevansen av denna och andra studier på området. I Mayer et al. (2010) efterfrågas just detta empiriska stöd för etiskt ledarskap som ett eget begrepp⁶. Författarna menar att tidigare forskning endast etablerar den konceptuella och intuitiva grunden för att behandla etiskt ledarskap som ett distinkt begrepp.

Trots att vår avsikt inte varit att testa det empiriska stödet för detta antagande noteras distinkta skillnader i konceptualiseringen av begreppen *ledarskap* respektive *etiskt ledarskap* i empirimaterialet. Vi finner alltså stöd i empirin för att *etiskt ledarskap* kan studeras som ett eget begrepp och att etiskt ledarskap har distinkta effekter.

⁶ På engelska i originalstudien *distinct leadership construct*

6.3 Praktiska implikationer

Studiens huvudsakliga syfte är att bidra till forskningen om etiskt ledarskap. Därtill syftar studien till att bidra med relevanta insikter för hur effektivt etiskt ledarskap bör bedrivas i praktiken. Tre aspekter av etiskt ledarskap har identifierats som viktigare än andra i antikorrupsionsarbetet i den svenska banksektorn. Utöver det har vi föreslagit ett antal ledord i syfte att precisera vad som utgör föredömligt ledarbete i detta sammanhang. Förhoppningen är att dessa insikter kan appliceras på ledarskap i praktiken och bidra till att klargöra vad som är effektivt etiskt ledarskap i arbetet för att förebygga korrupcion i den svenska banksektorn.

6.4 Begränsningar i studiens design & genomförande

Studiens mest betydande begränsning är att endast compliance officers och hållbarhetsansvariga på företagen intervjuats. Detta innebär att vi fått en begränsad bild av hur det etiska ledarskapet påverkar följarbeteende. Det hade varit intressant att undersöka dels hur företagsledarna själva ser på det etiska ledarskapet och hur anställda längre ner i organisationen upplever ledarskapet. Trots detta anser vi att den kvalitativa studie som genomförts svarar på forskningsfrågorna och uppfyller studiens syfte i tillfredställande mån.

Ytterligare en begränsning ligger i att vi endast intervjuat representanter för relativt stora banker med särskilt inflytande på den svenska marknaden. Detta innebär att vi inte har stor kännedom om ledarskapets roll i antikorrupsionsarbetet i mindre banker. Givet att förutsättningarna för antikorrupsionsarbete tycks vara lika för hela den svenska marknaden finner vi dock ingen anledning att tro att resultaten skulle vara annorlunda om mindre banker deltagit i studien.

6.5 Kommentar om studiens generaliserbarhet

Studien syftar till att undersöka det etiska ledarskapet i den specifika kontexten antikorrupsionsarbete i den svenska banksektorn. Vår avsikt har inte varit att generalisera studiens slutsatser till andra sammanhang eller andra delar av det svenska näringslivet. Vidare har flerfallsstudien som forskningsdesign vissa fördelar över fallstudien gällande generaliserbarhet. Mot bakgrund av detta anser vi att viss generalisering av studiens resultat är möjlig över den svenska banksektorn.

6.6 Förslag till framtida forskning

Arbetet mot korruption i näringslivet och det offentliga Sverige kommer sannolikt att bli allt mer prioriterat framöver. Denna utveckling drivs till stor del av att korruption och etiska oegentligheter blir allt mer vanligt förekommande. Därtill är det tydligt att skadeeffekterna av korruption blivit och fortsätter att bli mer påtagliga. Mot bakgrund av detta anser vi att fortsatt forskning om både antikorrupsionsarbete och etiskt ledarskap är oerhört viktigt.

Framtida forskning uppmuntras till att undersöka den föreslagna modellens relevans i andra sammanhang, så som andra delar av näringslivet eller den offentliga sektorn. Framtida studier uppmuntras också till att utforska effekterna av det etiska ledarskapet på andra nivåer i företag och organisationer. Mot bakgrund av vad som framkommit under intervjuerna med compliance officers och hållbarhetsansvariga uppmuntrar vi också till framtida forskning kring förhållandet mellan finansiella mål och antikorrupsionsarbete. Slutligen anser vi att framtida studier också bör undersöka om andra beteendemodeller än *Theory of Planned Behavior* är mer lämpliga för att förklara hur etiskt ledarskap påverkar följarbeteende.

7. Referenser

7.1 Intervjupersoner

Ahlenius, Karin

Head of financial crime, Skandia

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 18 mars 2015

Jonasson, Lars

Senior compliance officer, Nordea

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 10 mars 2015

Landberg, Charlotte

Compliance officer, Länsförsäkringar

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 19 mars 2015

Lundén, Fredric

Head of Group Compliance Office, SEB

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 31 mars 2015

Löfvenberg, Anna-Lena

CSR Manager, Länsförsäkringar

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 7 april 2015)

Ruin, Pernilla

Head of Sustainability Operations, Swedbank

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Sundbyberg, den 17 april 2015

Strandman Ullrich, Christina

Senior compliance advisor, Compliance forum

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 18 februari 2015

Strangert, Viveka

Chief compliance officer, Swedbank

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Sundbyberg, den 17 mars 2015

Sundén, Helena

Generalsekreterare, Institutet mot Mutor

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 11 februari 2015

Werner, Kristina

Jurist, Finansinspektionen

Intervjuad av Amanda Löfgren och Linda Lundin. Stockholm, den 30 mars 2015

7.2 Litteratur

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Bailey, A. A. (2006). Retail Employee Theft: A Theory of Planned Behavior Perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 802–816.

Bandura, A. (1971) *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bryman, A., Bell, E. (2011). *Ekonomiska Forskningsmetoder*. 2. Uppl. Oxford: University press.

Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134

Cohen, J., Ding, Y., Lesage, C., & Stolowy, H. (2010). Corporate Fraud and Managers' Behavior: Evidence from the Press. *Journal of Business Ethics*, 95, 271-315.

Conger, J. A. (1998, Spring98). Qualitative research as the cornerstone methodology for understanding leadership. *Leadership Quarterly*. p. 107.

Johnson, C. (2008). The Rise and Fall of Carly Fiorina: An Ethical Case Study. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 188-196.

Lager, J. M. (2010). Governments demand compliance, ethics demands leadership. *Journal of Public Affairs*, 10, 216–224.

Lencioni, P. M. (2002). Make Your Values Mean Something. *Harvard Business Review*, 80(7), 113-117.

Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2012). Who Displays Ethical Leadership, and Why Does it Matter? An Examination of Antecedents and Consequences of Ethical Leadership. *Academy Of Management Journal*, 55(1), 151-171.

Mayer, D. M., Kuenzi, M., & Greenbaum, R. L. (2010). Examining the Link Between Ethical Leadership and Employee Misconduct: The Mediating Role of Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, 95, 7–16.

Messikomer, C. M., Cirka, C. C. (2010). Constructing a Code of Ethics: An Experiential Case of a National Professional Organization. *Journal of Business Ethics*, 95, 55–71.

- Neubert, M. J., Wu, C., & Roberts, J. A. (2013). The Influence of Ethical Leadership and Regulatory Focus on Employee Outcomes. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 269-296.
- Nyberg, D. (2008). The morality of everyday activities: Not the right, but the good thing to do. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 587-598.
- Ogunfowora, B. (2014). It's all a matter of consensus: Leader role modeling strength as a moderator of the links between ethical leadership and employee outcomes. *Human Relations*, 67(12), 1467-1490.
- Rahbl, T., & Kühlman, T. (2008). Understanding Corruption in Organizations – Development and Empirical Assessment of an Action Model. *Journal of Business Ethics*, 82, 477–495.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W., Lord, R. G., Treviño, L. K., & ... Peng, A. C. (2012). Embedding Ethical Leadership Within And Across Organization Levels. *Academy Of Management Journal*, 55(5), 1053-1078.
- Schwartz, M. S. (2002). A code of ethics for corporate code of ethics. *Journal of Business Ethics*, 41(1), 27-43.
- Schwartz, M. S., Dunfee, T. W., & Kline, M. J. (2005). Tone at the top: An ethics code for directors? *Journal of Business Ethics*, 58(1-3), 79-100.
- Sharif, M., & Scandura, T. (2014). Do Perceptions of Ethical Conduct Matter During Organizational Change? Ethical Leadership and Employee Involvement. *Journal Of Business Ethics*, 124(2), 185-196.
- Taylor, S. G., & Pattie, M. W. (2014). When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality. *Business Ethics Quarterly*, 24(4), 595-616.
- Trevino, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5-35.
- Trevino, L. K., & Weaver, G. R. (1999) Compliance and values oriented ethics programs: influences on employees' attitudes and behavior. *Business Ethics Quarterly*, 9(2), 315-335.
- Webley, S., Werner, A. (2008). Corporate code of ethics: necessary but not sufficient. *Business Ethics: A European Review*, 17(4), 405-415.
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361–384.

7.3 Internetkällor, rapporter & nyhetsartiklar

Almgren, J. (2015, 4 februari). Christian Clausen ingår i förundersökningen av SCA. *Svenska Dagbladet*, hämtad 2015-05-13, från http://www.svd.se/naringsliv/nordeas-vd-dras-in-i-sca-forundersokningen_4303679.svd

Baas, D. (2009, 2 juni). Härvans direktörer lever numera gott på sina herrgårdar. *Aftonbladet*, hämtad 2015-05-13, från <http://www.expressen.se/nyheter/harvans-direktorer-lever-numera-gott-pa-sina-herrgardar/>

Institutet mot mutor. (2015). *Om oss*. Hämtad 2015-01-24, från <http://www.institutetmotmutor.se/om-oss>

Institutet mot mutor. (2014) En broschyr om: Kod om gåvor, belöningar och andra förmåner i näringslivet. Stockholm: Institutet mot mutor

Institutet mot mutor. (2013). *Farliga förmåner: En broschyr om vad lagen säger om mutbrott och korruptiv marknadsföring*. Stockholm: Institutet mot mutor

Isacson, T. (2015, 17 mars). Skanska misstänks för muthärva i Tjeckien. *Svenska Dagbladet*, hämtad 2015-05-13, från http://www.svd.se/naringsliv/skanska-misstanks-for-mutharva-i-tjeckien_4413319.svd

Nationalencyklopedin (2015). *Korruption*. Hämtad 2015-02-17, från <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/korruption>

Orre, S. (2014, 9 december). Tuffare mutregler ska stävja korruption. *Svenska Dagbladet*, hämtad 2015-05-03, från http://www.svd.se/naringsliv/tuffare-mutregler-ska-stavja-korruption_4172399.svd

PwC. (2014). *Global Economic Crime Survey 2014 – Resultat från Sverige*. Stockholm: PwC

Regeringskansliet. (2012). *Sveriges inställning till korruption*. Hämtad 2015-05-13, från <http://www.regeringen.se/sb/d/16755/a/205748>

Salén, L. H., Korsell, L. (2013). *Den anmälda korruptionen i Sverige – struktur, riskfaktorer och motåtgärder*. Rapport 2013:15, Stockholm: Brottsförebyggande Rådet.

Svenska Bankföreningen. (2015a). *De fyra stora bankerna*. Hämtad 2015-04-24, från http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Svensk%20bankmarknad/De-fyra-stora%20bankerna.aspx

Svenska Bankföreningen. (2015b). *Bankstrukturen*. Hämtad 2015-05-05, från http://www.swedishbankers.se/Sidor/3_Bankfakta/Svensk%20bankmarknad/Bankstrukturen.asp
Transparency International, CPI 2014, <http://www.transparency.org/cpi2014/results> (hämtad den 06 02 15)

Vinge (u.å.) *Anti-korruption*. Hämtad 2015-05-13, från <http://www.vinge.com/sv/verksamhetsomraden/corporate-compliance/anti-korruption/>

Appendix 1 - Intervjuguide

I. Varje intervju har börjat med att vi nämner att personen och företaget har möjlighet att vara anonymt. Vi har även frågat om vi får spela in intervjuerna för att underlätta i analysarbetet och att de kommer ges möjlighet att läsa uppsatsen innan den slutliga versionen fastställs, för att säkerställa att vi inte missuppfattar deras uttalanden.

II. Intervjun inleds med enkla frågor som hur intervjupersonens funktion ser ut på företaget. Intervjupersonen får då beskriva fritt om hur det dagliga arbete ser ut och eventuella problem och utmaningar som företaget ställs inför.

III. Här utvecklar vi del två av intervjuprocessen med frågor om företagets antikorrupsionsarbete. Frågor rörande policyer, utbildning och andra insatser diskuteras och intervjupersonen får berätta relativt fritt.

IV. Nästa del av intervjun fokuserar på det etiska perspektivet i antikorrupsionsarbetet. Vi låter här intervjupersonen reflektera över etik och ställer en del frågor om hur personen uppfattar att ledningen ser på etik.

V. Denna del går djupare in på ledarskap. Intervjupersonen får definiera ledarskap och etiskt ledarskap samt reflektera över skillnader mellan etiskt ledarskap och ledarskap. Frågor ställs om hur viktigt ledarskapet är i antikorrupsionsarbetet och varför. Intervjupersonen får reflektera över vad som gör ledarskapet viktigt.

VI. De sju aspekter av etiskt ledarskap som identifieras utifrån litteraturen presenteras här för intervjupersonen. Personen informeras om att dessa aspekter enligt litteraturen om etiskt ledarskap är viktiga i arbetet mot korruption. De får därefter rangordna aspekterna utifrån de egna perspektiven på vilka aspekter av ledarskap som är viktiga i detta arbete. De uppmanas också till att berätta varför de ser vissa aspekter som viktigare.

VII. Nu upprepas vissa delar av intervjun och kompletterande frågor ställs för att säkerställa att inget misstolkats. Under intervjun har oftast ett viktigt namn nämnts och vi frågar om det finns möjlighet att intervjua personen. En del frågor har upprepats under intervjun, vinklat på ett annat sätt, då intervjupersonen undviker att svara direkt på frågan.

Appendix 2 - Rangordning av aspekter

Här presenteras hur de sju aspekterna av etiskt ledarskap som identifierats utifrån litteraturstudien rangordnats av intervjupersonerna.

Ethical leadership	
Role modeling	Den viktigaste ledarskapsdimensionen enligt sex personer, den näst viktigaste enligt en person.
Two-way communication	Rankas som viktigast eller näst viktigast av fyra personer, som fjärde viktigast av två personer och som tredje viktigast som en person
Employee involvement	Rankas av samtliga som den tredje, fjärde eller femte viktigaste dimensionen av etiskt ledarskap i antikorrupcion
Legitimacy of concerns	En person ser aspekten som näst viktigast, en annan som den tredje viktigaste. Två personer rankar den som den femte viktigaste, ytterligare två som den sjätte viktigaste och en person anser att den är minst viktig av alla aspekter som presenterats.
Reinforcement	Anses av fyra tillfrågade vara den minst viktiga aspekten. Två personer ser den som näst viktigast och en person rankar denna aspekt som den tredje viktigaste.
Ethical Decision-making	En person ser denna aspekt som den tredje viktigaste. Resterande rankar den som den femte, sjätte respektive minst viktiga aspekten av etiskt ledarskap.
Leader involvement	Denna ledarskapsdimension rankas som den fjärde, femte, sjätte och minst viktigaste av de som presenterats

Appendix 3 - Förteckning över figurer & tabeller

<i>Figure 1. Theory of Planned Behavior, TPB</i>	18
<i>Figure 2. Förslag till modell som kombinerar TPB med sju dimensioner av etiskt ledarskap</i>	21
<i>Figure 3. Deduktiv process med inslag av induktion</i>	22
<i>Figure 4. Role modeling påverkar följarbeteende via attitudes och subjective norms</i>	39
<i>Figure 5. Communication påverkar följarbeteende via attitude, subjective norms och perceived control</i>	40
<i>Figure 6. Employee involvement påverkar följarbeteende via perceived control</i>	41
<i>Figure 8. Modell över hur etiskt ledarskap påverkar följarbeteende med utgångspunkt i den svenska banksektorns arbete mot korruption</i>	43
<i>Table 1. Centrala begrepp med definitioner för denna uppsats</i>	5
<i>Table 2. Sju aspekter av etiskt ledarskap identifierade i litteraturen om etiskt ledarskap och etiska riktlinjer</i>	20