



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
HANDELSHÖGSKOLAN

# Styrning i organisationer och dess samband med etiskt resonemang

En empirisk studie av bankpersonal

Kandidatuppsats i företagsekonomi  
Ekonomistyrning  
Hösttermin 2010  
Handledare: Gudrun Baldvinsdottir  
Författare: My Johansson  
Hanna Jonasson

Tack,

Till att börja med vill vi tacka vår handledare Gudrun Baldvinsdottir. Framförallt för ditt stora engagemang och för att du peppade oss när problemen hopade sig.

Vi vill även tacka de studenter som tagits sig tid att läsa, kommentera och opponera på vår uppsats under resans gång och därmed gett oss värdefull hjälp.

Ett stort tack riktas även till de banker och respondenter som gjort denna undersökning möjlig.

Sist men inte minst vill vi tacka varandra för ypperligt samarbete och den goda vänskap som uppstått under arbetets gång.

Göteborg vintern 2010/11

My Johansson

Hanna Jonasson

## Sammanfattning

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Ekonomistyrning, kandidatuppsats, HT 10

**Författare:** My Johansson, Hanna Jonasson

**Handledare:** Gudrun Baldvinsdottir

**Titel:** Styrning i organisationer och dess samband med etiskt resonemang

**Bakgrund och problem:** Banker har en särställning i den finansiella ekonomin och konsekvenser av de anställdas handlande kan ge stora effekter. Då banker är tjänsteföretag ställs de inför problemet att deras personal kan välja att agera efter eget huvud vilket inte behöver vara förenligt med bankens etiska intentioner och strävan efter att upprätthålla ett högt förtroende. Det är således viktigt hur ledningen utformar sina styrsystem med avseende på det etiska resonemang som råder. Följande frågeställningar identifierades: Vilket styrsystem är mest lämpat utifrån det rådande etiska resonemanget hos bankpersonalen? Hur kan styrsystem anpassas för att påverka det etiska resonemanget hos bankpersonalen?

**Syfte:** Att undersöka bankpersonals etiska resonemang och utröna vilket styrsystem det är mest samstämmigt med. Uppsatsen ämnade även undersöka huruvida det etiska resonemanget kan främjas beroende på vilket styrsystem som väljs.

**Metod:** En kvantitativ metod har använts då primärdata samlats in från respondenter med hjälp av enkäter. Enkäterna bestod av tre dilemman från Defining Issues Test och svaren från dessa gav svar på vilken nivå av etiskt resonemang respondenterna befann sig. Vidare kompletterades enkäterna med frågor om respondenternas kön och utbildning. Förutom primärdata har sekundärdata samlats in i från böcker och artiklar som dels behandlar etiskt resonemang, dels ekonomistyrning.

**Resultat och slutsatser:** Resultaten visade att majoriteten av respondenterna befann sig på den konventionella nivån av etiskt resonemang. Författarna drog slutsatsen att handlingsstyrning är den typ av styrning som bankerna bör använda om utgångspunkten ligger på den rådande etiska nivån hos respondenterna. Om bankerna önskar höja det etiska resonemanget kan dock inte handlingsstyrning tillämpas då denna typ av styrning kommer att hämma utvecklingen. I detta fall är i stället social styrning att föredra. Således råder det en diskrepans mellan det mest lämpade styrsystemet för det rådande etiska resonemanget och det mest lämpade för att öka det.

**Förslag till vidare forskning:** För att kunna dra generella slutsatser kring svensk bankpersonals etiska resonemang krävs fler studier med större stickprov. Studier kan även utformas för att undersöka eventuella skillnader mellan olika banker. Dessutom skulle ytterligare forskning kunna lägga vikt vid hur styrningen inom bankerna ser ut, genom till exempel en kvalitativ studie. Ytterligare en aspekt som skulle vara intressant att undersöka är hur de etiska policydokument som bankerna upprättat efterlevs i förhållande till det etiska resonemanget. Även en longitudinell studie som undersöker det etiska resonemanget hos bankpersonal över tid anser författarna vore intressant.

# Innehållsförteckning

Innehållsförteckning .....	4
1. Inledning .....	5
1.1 Bakgrund .....	5
1.2 Problemdiskussion .....	6
1.3 Frågeställningar .....	6
1.4 Syfte .....	6
1.5 Avgränsningar .....	7
1.6 Uppsatsens fortsatta disposition .....	8
2. Metod .....	9
2.1 Val av metod .....	9
2.2 Tillvägagångssätt .....	9
2.3 Defining Issues Test .....	9
2.3.1 Principled Score .....	11
2.3.2 Fördelar och nackdelar med DIT .....	12
2.4 Webbaserad enkätundersökning .....	12
2.5 Sekundärdata .....	13
2.6 Primärdata .....	13
2.7 Urval & bortfall .....	13
2.8 Tillförlitlighet .....	14
2.8.1 Validitet .....	14
2.8.2 Reliabilitet .....	14
2.8.3 Källkritik .....	15
3. Teoretisk referensram .....	16
3.1 Definitioner av begrepp .....	16
3.2 Kognitiv moralutveckling .....	16
3.2.1 Tidig forskning kring kognitiv utveckling .....	16
3.2.2 Nivåer av kognitiv moralutveckling .....	17
3.3 Etiskt beslutsfattande i organisationer .....	20
3.3.1 Individuella faktorer .....	21
3.3.2 Sociala faktorer .....	22
3.4 Tidigare forskning .....	23
3.5 Styrning .....	24
3.5.1 Handlingsstyrning .....	24
3.5.2 Resultatstyrning .....	25
3.5.3 Social styrning .....	25
4. Empiri .....	27
4.1 Huvudundersökning .....	27
4.1.1 Avvikelser Huvudundersökning .....	28
4.2 Parallellundersökning .....	28
4.3 Fusionerade undersökningar .....	29
5. Analys .....	30
5.1 Analys av empiriskt material .....	30
5.1.1 Huvudundersökning .....	30
5.1.2 Parallellundersökningen .....	31
5.1.3 Fusionerade undersökningar .....	31
5.2 Styrning utifrån bankpersonalens etiska resonemang .....	32
5.3 Styrning för att öka det etiska resonemanget .....	33
5.4 Styrning utifrån det etiska resonemang som råder med ambitionen att öka det .....	35
6. Slutsatser .....	37
6.1 Bankpersonals moraliska utvecklingsnivå .....	37
6.2 Styrning och dess koppling till etiskt resonemang .....	37
6.3 Vidare studier .....	38
Källförteckning .....	39

# 1. Inledning

Det inledande kapitlet avser introducera läsaren i ämnet genom att ge en beskrivning av bakgrunden som mynnar ut i en problemdiskussion och frågeställningar. Det kommer att framgå vilket syftet med uppsatsen är och det kommer även att redogöras för vilka avgränsningar som gjorts.

## 1.1 Bakgrund

I dagens samhälle är de finansiella marknaderna ett naturligt inslag. Obligationer, aktier och valuta handlas dygnet runt och räntorna påverkar världsekonomin i mycket stor utsträckning.<sup>1</sup> Den senaste tiden har ekonominyheterna så gott som dagligen rapporterat om spekulationer kring huruvida räntorna är på väg att stiga eller kommer att vara kvar på dagens låga nivåer och vilka effekter det skulle komma att få på ett privatekonomiskt plan. De finansiella marknaderna berör således även människor i dess vardag.

För att de finansiella marknaderna ska fungera på ett korrekt sätt finns ett antal institutioner som ska säkerställa detta. De viktigaste av dessa är centralbankerna som bland annat förser länderna med monetära medel men det finns också ett antal andra aktörer som har stor betydelse. Banker fungerar som en intermediär mellan långivare och låntagare och är också den institution som gemene man har störst interaktion med. Banker har således en särställning i den finansiella ekonomin.<sup>2</sup>

Sveriges banksystem består av fyra stora aktörer, som tillsammans med ett antal mindre bank- och försäkringsbolag, har ett mycket stort inflytande över den svenska samhällsekonomin.<sup>3</sup> Det är därför av stor vikt att dessa banker klarar att hålla sina åtaganden, då de är betydelsefulla för att den finansiella ekonomin i Sverige ska fungera på ett bra sätt.<sup>4</sup> Om någon av dessa banker skulle få problem med till exempel för stor utlåning kan det således få stora konsekvenser. Konsekvenserna vid för stor utlåning kan i värsta fall leda till att banken går i konkurs vilket i sin tur kan leda till problem för privatpersoner och företag med pengar placerade i banken. Slutligen påverkar detta hela samhällsekonomin.

De senaste åren har exempel på hur en alltför generös kreditgivning fått stora konsekvenser. Den 14 september 2009 tvingades Lehman Brothers i konkurs efter att USA:s stat valt att inte ta över ägarskapet i den kreditförlusttyngda banken. Det gav effekter över hela världen och betecknas av vissa som startskottet för den finansiella krisen som satt djupa spår i världsekonomin. Något annat som belystes i och med detta var att det satte igång en förtroendekris, då de olika kreditinstituten inte längre

---

<sup>1</sup> F S Mishkin, S G Eakin, *Financial markets and institutions*, Pearson Prentice Hall, 2009, s. 4.

<sup>2</sup> Ibid., s. 8.

<sup>3</sup> Svenska Bankföreningen, hämtad 2010-12-08,  
<[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/03C87A40933FEB85C12576180046A87C?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/03C87A40933FEB85C12576180046A87C?open)>

<sup>4</sup> Svenska Bankföreningen, hämtad 2010-12-08,  
<[http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/\\$all/25BBAF308202245CC125761800442481?open](http://www.swedishbankers.se/web/bf.nsf/$all/25BBAF308202245CC125761800442481?open)>

visste vem de kunde lita på sinsemellan.<sup>5</sup> Under denna period föll även kundernas förtroende för de svenska bankerna och det noterades även ett stort antal byten av banker.<sup>6</sup>

På senare år har det belysts att bankpersonal i sitt arbete ibland kan hamna i intressekonflikter, bland annat som en följd av att deras prestationer är grundläggande för belöningssystem. Något annat som påverkar detta är att företagen börjar erbjuda allt fler tjänster, vilka ibland kan vara motstridiga i jämförelse med kundens ursprungliga behov.<sup>7</sup>

Då banker i stor utsträckning är tjänsteföretag innebär det att personalen är bland dess viktigaste tillgångar, vilket gör att problematik relaterad till individers självständiga agerande blir central i företagen. De beslut som fattas påverkas av den eller de som fattar beslutet och deras värderingar präglar vilka val som görs. Bankerna ställs därmed inför utmaningen att styra sin personal så att de agerar i enlighet med företagets intressen.

## **1.2 Problemdiskussion**

För att undvika negativa konsekvenser i form av till exempel bristande förtroende hos konsumenter, kreditförluster och i de mest extrema fallen en stor samhällsekonomisk påverkan är det av stor vikt för bankerna att utforma sina val av styrmetoder. Ett problem som banker, precis som alla tjänsteföretag, ställs inför är att deras främsta tillgång, personalen, alltid kan välja att agera efter eget huvud. Det bör således ligga i bankernas intresse att utforma sitt styrsystem så att det samstämmer väl med hur deras personal resonerar i olika beslutssituationer, vad gäller till exempel etik.

## **1.3 Problemformuleringar**

Vilket styrsystem är mest lämpat utifrån det rådande etiska resonemanget hos bankpersonalen?

Hur kan styrsystem anpassas för att påverka det etiska resonemanget hos bankpersonalen?

## **1.4 Syfte**

Syftet med denna studie är att undersöka bankpersonals etiska resonemang och utröna vilket styrsystem det är mest samstämmigt med. Uppsatsen ämnar även

---

<sup>5</sup>Rojjer P, 'Lehamn Brothers konkurs ett år senare'.

*Sydsvenska Dagbladet*, 2009-09-13, hämtad 2010-12-12

<<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/article549725/Lehman-Brothers-konkurs-ett-ar-senare.html>>

<sup>6</sup>Norberg, E, 'Allmänheten har tappat förtroende för bankerna'

*Svenska Dagbladet* 2009-05-08, hämtad 2010-12-12

<[http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/allmanheten-har-tappat-fortroendet-for-bankerna\\_2857821.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/allmanheten-har-tappat-fortroendet-for-bankerna_2857821.svd)>

<sup>7</sup>F S Mishkin, S G Eakins, s. 401.

undersöka huruvida det etiska resonemanget kan främjas beroende på vilket styrsystem som väljs.

### **1.5 Avgränsningar**

Under arbetet med uppsatsen har ett antal avgränsningar gjorts. Författarna har valt att, utöver definition av begreppen, ej fästa någon större vikt vid de idéhistoriska tankarna om etik och moral. Anledningen är att de i stor utsträckning har sin grund i teologiska och politiska filosofier och därmed inte anses relevanta för denna uppsats.

I den teoretiska referensramen har författarna valt att inte beskriva styrning i detalj utan gett en översiktlig beskrivning av vilka sorters styrning som kan användas. Med hänsyn till uppsatsens omfattning ansågs detta ge läsaren bäst förutsättningar för att få en överskådlig bild av området och vilka lösningar som finns.

En empirisk avgränsning som gjorts är att författarna inte undersökt vilka styrsystem som tillämpas hos bankerna i nuläget. Detta har gjorts för att förutsättningslöst kunna undersöka vilka styrsystem som vore bäst lämpade utifrån etiskt resonemang.

## 1.6 Uppsatsens fortsatta disposition

### 1. Inledande kapitel

I det inledande kapitlet presenteras ämnet tillsammans med syfte, frågeställningar och avgränsningar.

### 2. Metod

I metodkapitlet redogörs för vilka metodval som gjorts och Defining Issues Test presenteras närmare.

### 3. Teoretisk referensram

I den teoretiska referensramen presenteras de teorier som ligger bakom Defining Issues Test, samt olika styrmodeller.

### 4. Empirisk undersökning

Den empiriska undersökningen som gjorts på bankpersonal presenteras i det fjärde kapitlet.

### 5. Analys

I analyskapitlet ställs resultatet från den empiriska undersökningen i relation till den teoretiska referensramen.

### 6. Slutsatser

I det avslutande kapitlet presenteras de slutsatser som författarna dragit av analysen.



## 2. Metod

*I metodkapitlet kommer de metodval som gjorts under arbetet med uppsatsen att presenteras. Vidare kommer Defining Issues Test att beskrivas mer ingående då det utgör grunden för den empiriska studien. Studiens validitet och reliabilitet kommer även att diskuteras.*

### 2.1 Val av metod

Det finns enligt metodteorin två sätt att gå tillväga när en undersökning skall genomföras. Skillnaden består i vilken typ av information som använts i studien och delas in i kvantitativ respektive kvalitativ metod.<sup>8</sup> Den kvantitativa metoden består av siffror och figurer och annan data medan den kvalitativa består av ord, meningar och annat av mer kvalitativ karaktär.<sup>9</sup> En kvantitativ metod har valts i denna uppsats då det är möjligt att omformulera hur respondenterna resonerar etiskt med hjälp av graderingar och siffror i en enkät. Med hänsyn till tidsaspekten innebär det även att ett större antal respondenter kan delta i undersökningen jämfört med om en kvantitativ metod valts. Då ett litet stickprov använts kan dock inte antalet respondenter sägas utgöra en kvantitet.

### 2.2 Tillvägagångssätt

Uppsatsarbetet inleddes med att författarna införskaffade relevant information gällande dels teorier och andra referenser, dels forskningsmetodik. Efter detta etablerades kontakter med bankpersonal verksamma vid de olika storbankerna. Författarna förklarade för de framtida respondenterna i samband med detta att testet skulle genomföras anonymt och att även banken vid vilken de arbetar skulle anonymiseras. Författarna konstruerade sedan en webbaserad enkät grundad på Defining Issues Test vilken skickades till respondenterna via e-post. Testet kompletterades med frågor angående respondentens kön och utbildningsnivå. Parallellt med denna process författades metodkapitlet och den teoretiska referensramen. När svaren från respondenterna kommit författarna tillhanda bearbetades dessa utifrån de instruktioner som medföljde Defining Issues Test. I samband med detta fick författarna även ta del av resultatet från en undersökning som genomförts parallellt av andra uppsatsförfattare. När empirikapitlet författats analyserades det utifrån den teoretiska referensramen. Slutligen sammanställdes de slutsatser som författarna kunnat dra av analysen.

### 2.3 Defining Issues Test

Verktyget som använts för att identifiera hur respondenterna resonerar etiskt heter Defining Issues Test, vidare förkortad DIT. Det konstruerades under slutet av 1970-talet vid University of Minnesota under ledning av professor James R. Rest.<sup>10</sup> Testet bygger på Kohlbergs teorier om moralisk utveckling, vilka kommer presenteras

---

<sup>8</sup> B Blumberg, *Business Research Methods*, McGraw Hill, London, 2008, s. 191.

<sup>9</sup> Ibid., s. 192.

<sup>10</sup> J R Rest, D Narváes, *Moral Development in the professions*, Taylor & Francis, 1994, s. 10.

närmare i den teoretiska referensramen. När Kohlberg gjort studier använde han sig inte av ett standardiserat enkättest utan av en komplicerad intervjuteknik kallad "The Moral Judgement Interview".<sup>11</sup>

Den version av DIT som används i denna uppsats är uppbyggd av tre etiska dilemman, där det till varje dilemma hör tolv påståenden.<sup>12</sup> Efter att ha tagit del av dilemmat skall respondenten först besvara huruvida personen som ställs inför problemet skall agera genom att välja "ska", "vet ej" eller "ska ej". Efter detta presenteras de tolv påståendena som värderas utifrån hur viktiga de är för att kunna ta ställning till hur personen skall agera. Samtliga påståenden skall värderas på en femgradig skala, från "mycket viktigt" till "irrelevant". Efter detta skall de fyra, för respondenten, viktigaste påståenden väljas ut samt värderas från det "mest viktiga påståendet" till det "fjärde viktigaste påståendet". De olika påståendena är skrivna utifrån olika sätt att resonera kring dilemman och är sammankopplade med de olika nivåerna av etiskt resonemang. Respondenten vet inte vilka påståenden som är kopplade till vilka nivåer och anledningen till detta är att de inte skall kunna manipulera sitt resultat.<sup>13</sup> Nedan följer ett exempel på hur ett dilemma kan se ut och hur frågorna ska tolkas. Detta dilemma är inte en del av DIT, utan presenteras som en introduktion och förklaring kring hur testet är uppbyggt.

### **Bosse och bilen**

Bosse Larsson funderar på att köpa en bil. Han är gift, har två små barn och har en medelhög inkomst. Bilen han köper kommer att vara familjens enda bil. Den kommer mestadels att användas för att köra till jobbet och ta sig runt inom staden men ibland även för familjeutflykter. Bosse förstod att det fanns en rad frågor att ta hänsyn till när han skulle besluta sig för vilken bil han skulle köpa. Skall han till exempel köra en stor begagnad bil eller en liten ny för samma summa pengar? Andra frågor uppstod också.

Det här är inte något socialt problem men det är till för att illustrera instruktionerna. För varje historia ombeds respondenten visa hur den anser att personen i historien skall agera. I de fall respondenten anser att ingen av alternativen är att föredra kan "vet inte" markeras. Efter att svaren markerats, följer ett antal påståenden. Om påståendet anses mycket viktigt för beslutsfattande, markeras cirkeln med "mycket viktigt". Om påståendet är relevant men inte helt avgörande, markeras "viktigt", "mindre viktigt" eller "lite viktigt", beroende på hur stor betydelse påståendet har. Flera påståenden kan markeras med samma gradering. Slutligen skall respondenten utifrån påståendena rangordna de fyra som enligt respondenten har varit viktigast vid bedömningen. I de fall inget av påståendena ansett vara av stor betydelse måste respondenten ändå välja de fyra som anses viktigast.

---

<sup>11</sup> Rest, Narvarez, s. 10.

<sup>12</sup> Bilaga 1

<sup>13</sup> Rest, Navarez, s. 12.

## Vad ska Bosse göra?

Köpa ny bil  Vet inte  Köpa begagnad bil

Mycket viktigt	Viktigt	Mindre viktigt	Lite viktigt	Irrelevant	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Huruvida bilförsäljaren finns i samma kvarter som Bosse.
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Att en begagnad bil är ett mer ekonomiskt alternativ på lång sikt än en ny bil.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida färgen på bilen är grön, Bosses favoritfärg.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Att cylindervolymen är minst 200 kubikcentimeter.
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Att en stor rymlig bil kan vara bättre än en kompakt.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Huruvida de främre stötdämparna är differentiella.

	1	2	3	4	5	6
Mest viktiga påståendet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näst viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tredje viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fjärde viktigaste påståendet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I exemplet anses det första påståendet vara "irrelevant", det andra anses "mycket viktigt" och det tredje ansågs vara endast "lite viktigt". Respondenten visste inte om 200 kubikcentimeter var bra eller inte och valet blev därför "irrelevant". Det femte påståendet ansågs också "mycket viktigt" medan det sjätte var meningslöst för respondenten och markerades därmed som "irrelevant". Vid rangordning av de fyra viktigaste påståendena väljs rimligtvis något av de påståenden som ansetts vara mycket viktiga. Om flera påståenden har markerats som mycket viktiga görs en bedömning av vilken av dessa som anses vara mest viktig, det vill säga endast ett påstående kan markeras som "mest viktig" och ett som "näst viktigaste" och så vidare.

### 2.3.1 Principled Score

För att sammankoppla respondenternas svar med de olika stadierna av etiskt resonemang används ett "Principled Score", vidare kallat P-tal. Beroende på hur respondenterna rankar påståendena får de olika höga P-tal. Detta tal kan variera mellan 0 som lägst och 95 som högst.<sup>14</sup> Vidare finns det ett antal "kuggpåståenden" bland flervalsfrågorna. Dessa kuggpåståenden består av irrelevant information som inte bör ligga till grund för beslutet.

<sup>14</sup> Rest, Narváes, s. 13.

### 2.3.2 Fördelar och nackdelar med DIT

En av fördelarna med DIT är att det är en väl beprövad metod som använts i över tusen studier vilket gör att resultatet kan jämföras med tidigare undersökningar.<sup>15</sup> Eftersom DIT är utformat i enkätform med flervalfrågor är det lätthanterligt och kan distribueras till ett stort antal respondenter. Då det är ett standardiserat test är dess reliabilitet och validitet redan undersökt vilket även det får betraktas som en fördel.

Negativa invändningar som finns mot DIT är att metoden inte mäter det etiska resonemanget utan snarare är en effekt av respondentens förmåga att förstå hur testet är uppbyggt.<sup>16</sup> Studier har visat att respondenter med uppmätt hög intelligens får högre P-tal än respondenter i samma ålder och med samma bakgrund men med lägre intelligens. Det kan snarare bero på att de förstår hur testet är uppbyggt och hur det skall besvaras än att deras etiska resonemang bör placera dem på en högre nivå.<sup>17</sup> Vidare har undersökningsmetoden fått kritik då respondenterna får ta ställning till påhittade scenarier och inte utvärderas utifrån dilemman de känner igen från sitt verkliga liv. Därmed kan det vara svårt för dem att ta till sig informationen och besvara frågorna korrekt.<sup>18</sup> En reflektion författarna av denna uppsats har är att många av frågorna är starkt präglade av sitt amerikanska ursprung, vilket gör att de kan kännas främmande i en svensk kontext.

Denna kritik till trots valde författarna att använda sig av DIT då det är en välbeprövad metod för att mäta just det uppsatsen syftar till att undersöka. Författarna ansåg vidare att kritiken kring de påhittade scenarierna är befogad men att respondenterna bör kunna sätta sig in i problematiken och kunna besvara frågorna. Detta eftersom de fick tydliga instruktioner kring att inte fokusera på det som kunde verka orealistiskt och verklighetsfrämmande utan i stället sätta påståendena i relation till dilemman.

## 2.4 Webbaserad enkätundersökning

Då syftet med uppsatsen är att undersöka det etiska resonemanget hos bankpersonal, vilket DIT kan användas till, så genomfördes en enkätundersökning. En enkätundersökning ansågs passande att tillämpa på grund av ämnets känsliga natur och att respondenterna lovats att vara anonyma, ett behov som lättare kan tillgodoses med denna metod.<sup>19</sup> Fördelar med enkätundersökningar är att de är tidseffektiva och att det går att nå ett stort antal respondenter relativt enkelt.<sup>20</sup> Dessutom var enkäten webbaserad och den skickades till respondenterna via e-post.<sup>21</sup> Fördelarna med en webbaserad enkät gentemot en i pappersformat är att enkäterna snabbt kan

---

<sup>15</sup> Rest, Narvarez, s. 13.

<sup>16</sup> Lovisky G 'Assessing Managers' Ethical Decisionmaking: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment'. *Journal of business ethics*. 2007, s. 265.

<sup>17</sup> Sanders C, Lubinski D, Persson Benbow C 'Does the Defining Issues Test Measure Psychological Phenomena Distinct From Verbal Ability?' *Journal of personality and social psychology*. 1995. s.502.

<sup>18</sup> Weber J 'Scenarios in business ethics research: review, critical assessment and recommendations'. *Business Ethics Quarterly*. 1992. s. 138.

<sup>19</sup> B Blumberg., s. 282.

<sup>20</sup> Ibid., s. 278.

<sup>21</sup> Problem Free Ltd, 2010, hämtad 2010-12-10 till 2011-01-10, <[www.freeonlinesurvey.com](http://www.freeonlinesurvey.com)>.

levereras, omsätts från data till statistik och att eventuella påminnelser snabbt når respondenterna.<sup>22</sup>

I valet av metod är det dock viktigt att även beakta de nackdelar som finns. När det gäller enkäter kan det bland annat vara svårt att få ett högt deltagande, frågorna ägnas lite mindre tid och engagemang av respondenterna och det finns ingen eller liten möjlighet att förklara eventuella frågor respondenterna inte förstår.<sup>23</sup> Eftersom författarna lämnat sina kontaktuppgifter och därmed haft möjlighet att besvara eventuella frågor ansågs dock dessa hinder kunna övervinnas. Gällande svårförstådda frågor tillkom även ett exempel på ett etiskt dilemma med förklaring som respondenten fick information från innan enkäten besvaras.

## **2.5 Sekundärdata**

Sekundärdata är information eller data som har samlats in och beskrivits av någon annan.<sup>24</sup> En fördel med sekundärdata är att den ofta håller hög kvalitet och kan vara användbar för ytterligare studier såvida informationen från den är lämplig, behandlar rätt population samt är relevant tidsmässigt.<sup>25</sup> Sekundärdata som använts i denna uppsats kommer från böcker som beskriver de metodinstrument som använts och annan litteratur som behandlar bland annat ekonomistyrning och moralutveckling. Dessa böcker har funnits genom sökmotorerna GUNDA och LIBRIS vilka kan nås via Göteborgs Universitetsbibliotek hemsida.<sup>26</sup> Vidare har även sekundärdata i form av vetenskapliga artiklar använts, dessa har funnits via bland annat databasen "Business Source Premiere" och tidsskriften "Journal Business Ethics". Sökord som använts har till exempel varit "DIT", "Kohlberg", "Rest R.", "ethics/ and business", "financial institutes", "decision making" och "control". Anledningen till att dessa sökord använts är för att de är nyckelord kopplade till metoderna och den teoretiska referensramen. Vidare har Svensk bankförenings hemsida samt uppslagsverket Nationalencyklopedin använts.

## **2.6 Primärdata**

Primärdata är information som författaren fått direkt, till exempel från observation eller i denna uppsats fall enkäter.<sup>27</sup> Primärdata i denna uppsats består av de enkäter som skickats ut till respondenterna på bankerna samt den data författarna fick ta del av från den parallella undersökningen som genomfördes av andra studenter.

## **2.7 Urval & bortfall**

Bankkontor i Göteborgsområdet kontaktades och ombads att distribuera vidare enkäterna till bankpersonalen. Sammanlagt kontaktades sex kontor från olika banker.

---

<sup>22</sup> B Blumberg, s. 305.

<sup>23</sup> Ibid., s. 282.

<sup>24</sup> Ibid., s. 316.

<sup>25</sup> Ibid., s. 317.

<sup>26</sup> Göteborgs Universitet, 2009, hämtad 2010-11-08 till 2011-01-10, <[www.ub.gu.se](http://www.ub.gu.se)>.

<sup>27</sup> R Patel, B Davidsson, *Forskningsmetodikens grunder*, Studentlitteratur, Lund, 2003, s. 65.

Då intresset från bankerna var svårt kunde inte någon vidare urvalsprocess genomföras. Författarna kan därför inte uttala sig om hur respondenterna på de olika bankerna valts ut. Ur författarnas synvinkel kan urvalet därmed betraktas som slumpmässigt då de svar som kom in behandlades utan någon kännedom om varifrån svaren kom. Vidare har författarna ingen kunskap om hur många respondenter enkäten distribuerades till av kontaktpersonerna.

Ett bortfall på tre respondenter uppstod eftersom dessa respondenter ej besvarat alla frågor i DIT. Därmed skall de enligt anvisning för testet inte användas och författarna tog därmed bort dem.

## **2.8 Tillförlitlighet**

När en kvantitativ studie genomförs beror kvaliteten på graden av säkerhet i den information som samlats in. För att uppnå en hög bör följande aspekter beaktas; *validiteten*, att undersökningen behandlar det som avser att behandlas samt *reliabiliteten*, att undersökningen görs på ett tillförlitligt sätt.<sup>28</sup>

### **2.8.1 Validitet**

För att en studie ska kännetecknas av god validitet krävs att det som undersöks stämmer överens med syftet, det vill säga med det studien avser att undersöka.<sup>29</sup> När det gäller kvantitativa studier mäts ofta abstrakta fenomen såsom attityder, intelligens och i detta fall etiskt resonemang.<sup>30</sup> Eftersom dessa abstrakta fenomen inte går att se behöver de definieras på något annat sätt. I denna studie utgick författarna från Kohlbergs moraltrappa. För att kunna säkerställa validiteten i studien behövdes det instrument som används för att mäta, det vill säga DIT, också säkerställas validitetsmässigt. Därför följde en process där sekundärdata i form av tidigare undersökningar, artiklar och debatter studerades och där författaren ansåg att validiteten mellan DIT och förmågan att resonera etiskt var god.

### **2.8.2 Reliabilitet**

En god reliabilitet innebär att undersökningen gjorts på ett tillförlitligt sätt och att det använda verktyget står bra emot slumpmässiga inflytanden.<sup>31</sup> Datainsamlingar innehåller både sanna värden och felvärden där felvärdet beror på brister i reliabiliteten.<sup>32</sup> Verktyget DIT har inte utformats av författarna och således kan de inte garantera dess reliabilitet. Dock har testet granskats av oberoende kritiker som konstaterat att reliabiliteten är god.<sup>33</sup> Detta har även upphovsmannen Rest kommit fram till i sina studier.<sup>34</sup>

---

<sup>28</sup> Patel, Davidsson s. 98.

<sup>29</sup> Ibid., s. 98.

<sup>30</sup> Ibid., s. 99.

<sup>31</sup> Ibid., s. 100.

<sup>32</sup> Ibid., s. 101.

<sup>33</sup> Shafto R.M, Vandeniess M 'The Reliability, validity, and Design of the Defining Issues Test.' *Developmental Psychology*. 1977, s.460.

<sup>34</sup> Warming-Rasmussen B. Windsor C.A., 'Danish evidence of auditors' level of moral reasoning and predisposition to provide fair judgments', *Journal of Business Ethics* .2003.. s .84.

När en enkät används som verktyg vid en studie är det svårt att kontrollera reliabiliteten i förväg. För att i största mån motverka osäkerhet är det därför viktigt med noggranna instruktioner samt att formulera frågorna så att de inte går att missuppfatta.<sup>35</sup> Enkäten som skickats till respondenterna i denna undersökning börjar med instruktioner för hur testet skall genomföras och fortsätter därefter med ett exempel. Den enkät som distribuerats är en tidigare översättning från engelska till svenska som författarna till viss del arbetat om, utan att förändra innehållet. Författarna valde även att genomföra en pilotstudie med testen för att inhämta kommentarer som kom att ligga till grund för de vidare instruktionerna som gavs till respondenterna. Pilotstudien gav även författarna träning i att räkna ut P-talet på ett korrekt sätt.

### 2.8.3 Källkritik

Författarna har identifierat brister i uppsatsens primärdata. Någon särskiljning av vilken bank respondenterna kommer från kan inte göras då samma länk till webbenkäten distribuerades till samtliga respondenter. Anledningen till detta är att både bankerna och personalen garanterats anonymitet. Detta gör att respondenternas svar inte kan jämföras mellan bankerna.

Ytterligare brister härrör sig från data författarna har tagit del av från den parallella undersökningen. Författarna har där ingen kännedom om urval och bortfall. Något författarna däremot vet med säkerhet är att det även i denna undersökning är bankpersonal som besvarat samma frågor som författarnas respondenter har. Den starkaste kritiken mot primärdata är att stickprovet är litet. Det går därmed inte att dra några generella slutsatser kring bankpersonal i allmänhet. De slutsatser som dras gäller således den grupp av respondenter som deltagit i studien.

Även kritik mot sekundärdata har identifierats. Den litteratur som används för att beskriva moralutveckling är från 1970-talet. Den kan därmed uppfattas som förlegad och inaktuell. Nyare forskning på detta område bygger dock på de teorier Kohlberg presenterade varför författarna valt att använda ursprungskällan. Detta eftersom författarna inte velat att någon sekundär tolkning ska användas för att undvika förvrängningar. Dock har en tertiär källa använts i stor utsträckning i avsnitten som behandlar styrning. Anledningen till detta är att författarna önskar ge en bra överblick, vilket erbjuds i Merchant och Van der Stedes bok. Ytterligare en anledning till att denna bok använts är att en stor del av informationssökningen har riktats mot moralisk utveckling och etiskt beslutsfattande, vilket även fått stort utrymme i uppsatsen.

Kritik mot metoden, DIT, presenterades i samband med genomgången av verktyget i avsnitt 2.3.2.

---

<sup>35</sup> Patel, Davidsson, s. 102.

### 3. Teoretisk referensram

*Inledningsvis kommer centrala begrepp att definieras. Som en introduktion till kognitiv moralutveckling kommer Piaget att presenteras. Kohlbergs teorier om moralisk utveckling kommer att redogöras för då de utgör grunden för DIT. Vidare kommer olika former av styrmedel samt en modell om etiskt beslutsfattande att beskrivas. Kapitlet avslutas med en genomgång av tidigare forskning om moralisk utveckling hos olika grupper.*

#### 3.1 Definitioner av begrepp

I närmaste stycket kommer de två begreppen etik och moral att definieras då det anses vara av vikt för uppsatsen. Definitionen av styrning kommer att definieras i avsnitt 3.5. Då uppsatsen syftar till att utröna kopplingen mellan styrning och etik bör även detta begrepp enligt författarna beskrivas.

Ordet etik härstammar från det grekiska ordet *ēthiko* 's som betyder moralisk och/ eller sedlig och har med karaktären att göra. Etik och moral hos en individ används ofta synonymt men etiken beskriver hur en person resonerar kring en situation medan moral, från det latinska ordet *moris*, behandlar hur personen agerar.<sup>36</sup>

#### 3.2 Kognitiv moralutveckling

Då DIT har sitt ursprung i studier om kognitiv och moralisk utveckling redogörs nedan för några av föregångarna inom området. Då Piaget var bland de första att undersöka området inleds avsnittet med hans teorier. Dessa teorier ligger till grund för Kohlbergs teorier, som i sin tur ligger till grund för DIT.

##### 3.2.1 Tidig forskning kring kognitiv utveckling

Piaget var bland de första att studera barns kognitiva utveckling. Han fann att barnen efter att de lärt sig att tala genomgår stadier av kognitiv utveckling. Det stadium som handlar om konkreta tankegångar nås runt sju års ålder och karaktäriseras av förmågan att till exempel klassificera saker in i olika grupper samt hantera andra kvantitativa problem. Under ungdomsåren utvecklar de allra flesta möjligheten att även tänka på en rent abstrakt nivå och sätta olika saker i relation till varandra. Detta stadium kännetecknas även av förmågan att kunna formulera hypoteser som sedan testas mot verkligheten. Denna förmåga utvecklas inte fullt ut hos alla, däremot är det ytterst få personer som i sina ungdomsår fortfarande befinner sig på det lägre stadiet och enbart kan resonera på en konkret nivå, utan de flesta utvecklar i varje fall en partiell förmåga till att resonera på den abstrakta nivån.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Nationalencyklopedin, sökord: etik, hämtad 2010-12-18, <<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/etik>>

<sup>37</sup> L Kohlberg, *Moral development and behaviour: theory, research and social issues*, Holt cop., New York, 1976, s. 31.



Piaget var en av föregångarna inom forskningsområdet och fick en rad efterföljare som fortsatte att studera hur det moraliska resonemanget ökade i takt med den kognitiva utvecklingen.

### 3.2.2 Nivåer av kognitiv moralutveckling

Kohlberg presenterade en moraltrappa, där han identifierade tre överordnade nivåer och totalt sex steg. De tre nivåerna kallas pre-konventionell, konventionell och post-konventionell och det moraliska resonemanget utvecklas allteftersom nivåerna blir högre.<sup>38</sup>

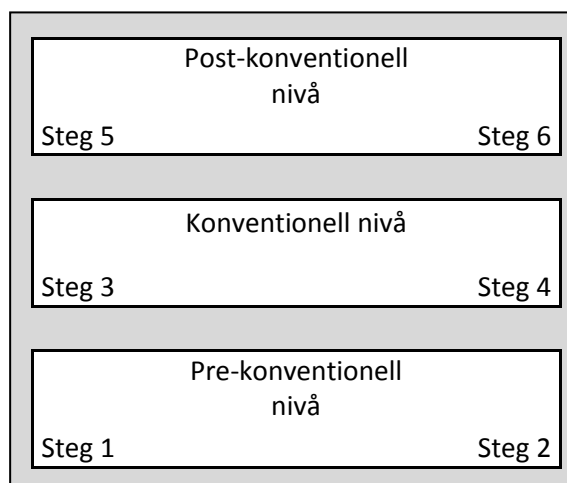


Bild 1. Kohlbergs nivåer av moralisk utveckling

Den pre-konventionella nivån består av de två lägsta stegen. Det första steget kännetecknas av att beslut om vad som är rätt baseras på en motvilja att bryta mot regler och anledningen till att agera rätt är således för att undvika bestraffning. Personer som befinner sig på det första steget tar ingen hänsyn till att andra människor kan vara av en annan åsikt och har ett egocentriskt perspektiv.<sup>39</sup>

Regler styr även personer som befinner sig på det andra steget men där följs dessa ifall de ligger i linjen med ens intressen. På andra steget kommer även sådant som rättvisa och avtal in i bedömningen om vad som är rätt. Anledningarna till att agera korrekt är för att fylla sina egna syften och se till sina egna intressen. Tankegångarna handlar om att se efter sig själv, eftersom alla andra ser efter sig själva. På detta steg har det identifierats att olika människor har olika intressen och att vad som är rätt, är relativt.<sup>40</sup>

Nivån som följer därpå är den konventionella, som består av det tredje och det fjärde steget. På det tredje steget tas hänsyn till interpersonella relationer och uppfattningen om vad som är rätt styrs i stor utsträckning av att leva upp till vad som förväntas av personen i olika roller. Vikt läggs även vid att ha goda motiv för sina handlingar och att visa hänsyn till andra människor. Anledningarna till ett korrekt agerande handlar på det tredje steget om att vara en god person i sina egna och andras ögon. På det tredje

<sup>38</sup> Kohlberg., s. 32.

<sup>39</sup> Ibid., s.32.

<sup>40</sup> Ibid., s. 32.

steget sätts således det hela in i ett större perspektiv, där individen sätter sig själv i relation till andra. Individens egna intressen får således inte styra över sådant som delas med andra människor, till exempel gemensamma värderingar och avtal.<sup>41</sup>

På det fjärde steget är det viktigt att följa rådande lagar och regler och att uppfylla sina åtaganden. Anledningen att agera rätt är en följd av att de regler och system som finns i samhället ska bibehållas eller att åtagna uppdrag ska fullföljas. Det perspektiv som råder här är således ett systemperspektiv. Individen går in i en roll och relationer mellan människor är en effekt av dessa roller.<sup>42</sup>

På den tredje nivån, den post-konventionella, återfinns de två sista stegen. På det femte steget anses det som är rätt vara relativt och bero på individen och gruppen, förutom några överordnade rättigheter såsom frihet och rätten till liv. I resonemang kring vilket handlande som är rätt spelar sådant som att lagar finns som en del av det sociala kontraktet in och dessa bör därför följas. Tankegångarna går även kring andra frivilliga sociala kontrakt, som vänner, arbete och familj. En del av åsikterna påminner om de utilitaristiska tankarna om största möjliga lycka för största möjliga antal. På det femte steget har individen ett större perspektiv där samhället räknas in på ett annat sätt än vad som gjorts på de lägre nivåerna. Det har även identifierat att vad som är moraliskt rätt ibland inte överrensstämmer med det som är rätt i lagens mening.<sup>43</sup>

Det högsta steget kännetecknas av att någon bestämd uppfattning om vad som är rätt inte längre föreligger, utan åsikterna baseras på vad individen själv finner etiskt försvarbart. I de fall lagar och regler strider mot dessa principer följs principerna och de viktigaste av dessa är sådant som respekt för mänskliga rättigheter och respekt för den enskilde individen. Det etiska resonemanget baseras på en tro på att människan är rationell och att principerna om människors värde är giltiga och att dessa skall respekteras. I slutändan anses det vara upp till varje enskild individ hur resonemang kring etik förs.<sup>44</sup>

Personer under nio år samt vissa ungdomar och många kriminella hamnar generellt på den pre-konventionella nivån och har således bara nått upp till den första nivån i den moraliska utvecklingen. De flesta ungdomar och vuxna befinner sig på den konventionella nivån. Det kallas den konventionella nivån eftersom en stor del av resonemanget handlar om att rätta sig efter normerna och göra det samhället förväntar sig, det vill säga det konventionella. På samma sätt innebär det att personer på den pre-konventionella nivån ännu inte nått upp dit, medan personer på den post-konventionella nivån har accepterat samhällets lagar och regler eftersom det bygger på de grundläggande principer som är centralt på den högsta nivån. Det är endast en minoritet av den vuxna befolkningen som befinner sig på den post-konventionella nivån.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> Ibid., s. 32.

<sup>42</sup> Kohlberg, s.33.

<sup>43</sup> Ibid., s. 33.

<sup>44</sup> Ibid., s. 33.

<sup>45</sup> Ibid., s. 33.

För att mäta vilken nivå respondenter befinner sig på har DIT utvecklats och det P-tal som räknas fram är anpassat till Kohlbergs olika nivåer. Ett P-tal mellan 0 och 27 visar att respondenten är på den pre-konventionella nivån, mellan 28 och 42 på den konventionella och över 42 på den post-konventionella nivån.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Warming-Rasmussen, Windsor. s .82.

### 3.3 Etiskt beslutsfattande i organisationer

Nedan introduceras en modell, vilken förklarar hur etiskt och oetiskt beslutsfattande kan påverkas. Efter denna modell följer en text som syftar till att förklara de olika komponenter den är uppbyggd av.

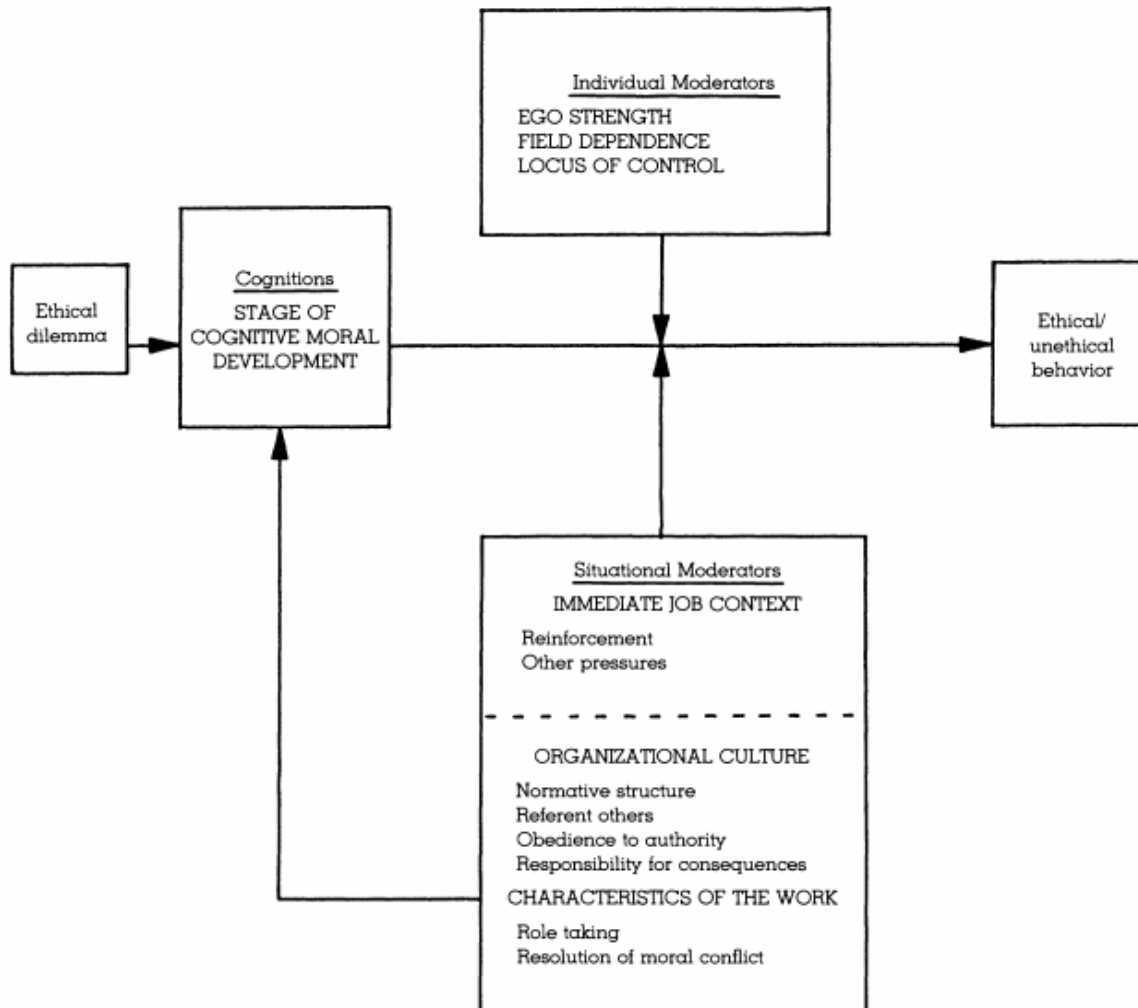


Figure 1. Interactionist model of ethical decision making in organizations.

Bild 2. Etiskt beslutsfattande i organisationer <sup>47</sup>

Modellen tar sin början i ett etiskt dilemma och mynnar sedan ut i en etisk eller oetisk handling. Hur resonemanget går är inte alltid överensstämmande med det slutgiltiga agerandet. Modellen försöker förklara att etiskt beslutsfattande i organisationer sker till följd av fler variabler än den moraliska utvecklingsnivån. Beroende på vilken av Kohlbergs nivåer personen befinner sig på kommer de ha olika uppfattningar om vad som är etiskt korrekt agerande men den uppfattningen kommer inte vara det enda som avgör agerandet. <sup>48</sup>

<sup>47</sup>Klebe, Trevino L 'Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model' *The Academy of Management Review*. 1986. s.603.

<sup>48</sup> Ibid., s. 602

Modellen visar att handlande bestäms av situationsspecifika omständigheter och individuella åsikter som samverkar vid beslutsfattande. I modellen identifieras tre varianter av individuella faktorer; hur stark ens självkänsla är, hur mycket intryck som tas av omgivningen samt hur stor kontroll individen upplever att den har. Som situationsberoende faktorer presenteras företagskulturen och arbetets karaktär. Modellen tar också upp att olika former av arbetsrelaterade påverkningsmetoder har inverkan på det etiska resonemanget.<sup>49</sup>

Personer är olika mycket mottagliga för omgivningens påverkan beroende på vilken nivå av moralisk utveckling personen befinner sig. Befinner sig personen på den konventionella nivån är personen sannolikt mer mottaglig för att influeras av det etiska klimatet jämfört med om denna befinner sig på den postkonventionella nivån. På den senare ställer sig personen lättare utanför det rådande miljön, försöker att förändra den alternativt tar sig bort från oetiska situationer och beslut.<sup>50</sup> Förutom det som presenteras i modellen kan det etiska resonemanget även påverkas av vilka erfarenheter och arbetsuppgifter personen får på arbetsplatsen. Det är mest sannolikt att förändringen sker när personen, om hon befinner sig på den konventionella nivån, utsätts för situationer där hon måste ta ställning utifrån sin egen nivå och den högre.<sup>51</sup> Nedan följer ett antal faktorer som anses påverka det etiska resonemanget enligt modellen.

### 3.3.1 Individuella faktorer

En person som har en väldigt starkt självkänsla och därmed en stor tilltro till sin egen förmåga kommer med stor sannolikhet att agera i enighet med sitt etiska resonemang. En person som däremot har låg tilltro till sig själv löper större risk att ifrågasätta sina egna värderingar och därmed justera sina handlingar efter yttre påverkan.<sup>52</sup>

En annan individuell faktor är att alla människor tar olika stort intryck av yttre faktorer som på olika sätt influerar handlandet. I organisationer finns ofta en mängd saker att hämta intryck ifrån, såsom företagskultur, gruppnormer samt formella och informella ledare. Anledningen till att denna påverkan hamnar under individuella faktorer är att alla individer påverkas i olika stor utsträckning av dessa externa faktorer. Om denna påverkan är stark så kan det leda till att individen väljer att ta väldigt starka influenser från yttre faktorer vilket kan medföra att den kommer agera mindre etiskt än om personen hade följt sin egen åsikt.<sup>53</sup>

Ytterligare en individuell faktor är på vilket sätt kontroll över olika situationer upplevs, antingen som inre eller yttre kontroll. Personer som upplever en inre kontroll anser att det som händer är konsekvenser av deras egna handlingar och tar således större ansvar för dessa. En person som har ett yttre synsätt menar istället att det som händer är en följd av yttre faktorer, såsom lycka, öde och tro. En person med ett yttre synsätt

---

<sup>49</sup> Klebe, Trevino., s. 602.

<sup>50</sup> Ibid., s.612.

<sup>51</sup> Ibid., s. 607.

<sup>52</sup> Ibid., s. 602.

<sup>53</sup> Ibid., s. 602.

förlitar sig därmed i mycket stor utsträckning på dessa och tar inte fullt ut eget ansvar för olika konsekvenser av sitt egna oetiska handlande. De förlitar sig även till stor del på de uppfattningar som är samstämmiga med till exempel deras tro och motiverar sitt etiska resonemang utifrån dessa. En person med ett inre synsätt förlitar sig i stället på sin egen uppfattning om vad som är rätt och vad som är fel.<sup>54</sup>

### 3.3.2 Sociala faktorer

Modellen visar förutom de individuella faktorerna även ett antal förhållanden kopplade till den organisation en individ är verksam inom. Det presenteras två dimensioner av sociala faktorer, dessa är organisationskultur och arbetets karaktär. Hur mycket en individ påverkas av dessa beror på vilken moralisk utvecklingsnivå denne befinner sig på. Personer som befinner sig på den konventionella nivån antas ta störst intryck av organisationen, då den nivån karaktäriseras av att etiskt resonemang sker utifrån en social kontext och det är rådande lagar och normer som influerar vad som uppfattas vara rätt och fel.<sup>55</sup>

Organisationskulturens inverkan förklaras med fyra olika faktorer; normer, förebilder, respekt för auktoriteter och ansvarstagande för konsekvenser. En stark organisationskultur kan bidra till att det skapas normativa strukturer. Dessa kollektiva normer kan således användas för att påverka och styra det etiska resonemanget och agerande i företaget. Dessa normer hjälper således medarbetarna att veta vilket beteende som accepteras eller ej på arbetsplatsen. I en svag företagskultur har inte alla medarbetare samma syn på vad som är etiskt och oetiskt utan mindre subgrupper med egna kulturer byggs upp.<sup>56</sup>

Ytterligare en dimension av organisationskultur är förebilder. Företagen kan här välja att lyfta fram lämpliga personer som kan påverka det etiska resonemanget genom att verka som förebilder.<sup>57</sup>

En tredje dimension berör relationen till auktoriteter. Denna faktor visar på om personer väljer att resonera utifrån sin egen övertygelse eller om den väljer att istället lyda order givna av en auktoritet.<sup>58</sup>

Den sista dimensionen handlar om hur en person tar ansvar för de konsekvenser denne åsamkat genom sina handlingar. Här spelar organisationsstrukturen in, då en stor del av ansvaret i hierarkiska organisationer är lokaliserat högt upp i organisationen. För att få de anställda att ta ett större ansvar för sina handlingar kan ledningen välja att fördela ansvaret längre ner i organisationen genom att till viss del strukturera om organisationen.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> Klebe, Trevino, s. 602.

<sup>55</sup> Kohlberg, s.34.

<sup>56</sup> Klebe, Trevino, s. 612.

<sup>57</sup> Ibid., s. 612.

<sup>58</sup> Ibid., s. 612.

<sup>59</sup> Ibid., s. 610.

Organisationskulturen påverkar även den etiska utvecklingen genom hur den är i sin natur. En demokratisk kultur där personalen uppmanas att diskutera och lösa problem och där allas åsikter och värderingar beaktas bidrar till att den etiska utvecklingen ökar. I en organisation som präglas av formella hierarkiska nivåer där rollerna är väl beskrivna och beslut tas beroende av befattning syns inte samma utvecklingstendenser.<sup>60</sup>

Den andra faktorn, arbetets karaktär, består av två olika delar; rolltagande och tidigare moraliska problem. Med rolltagande menas att individer har förmåga att i träda olika roller och se problem från olika perspektiv, en förmåga som ökar med åldern och som bidrar till en högre grad av etiskt resonemang. Den andra dimensionen, tidigare moraliska problem, antas också öka det etiska resonemanget. Tanken där är att personer genom att ständigt utsättas för olika moraliska problem utvecklar sin förmåga till moraliskt resonemang.<sup>61</sup>

### 3.4 Tidigare forskning

Sedan DIT utvecklades 1979 har en mängd studier gjorts med hjälp av metoden. I tidiga studier upptäcktes att grupper av personer med någon gemensam nämnare ofta lade stor vikt vid samma dilemman. Till exempel framkom att studenter i olika åldrar fann olika dilemman olika viktiga, och forskarna såg då också att det etiska resonemanget utvecklades med åldern.<sup>62</sup> Ytterligare studier visade att kvinnor ofta får något högre P-tal än vad män får, men den variabeln som i de tidiga studierna gav störst effekt var utbildningsnivån.<sup>63</sup> Tabellen nedan visar resultat från olika studier som anger vid vilka P-tal olika åldrar och yrkeskategorier återfinns. Då studien är gjord i USA presenteras de ursprungliga undersökningsgrupperna i de fall en exakt svensk motsvarighet saknas.

P-tal	Grupp
65,2	Doktorander inom moralfilosofi och samhällsvetenskap
59,8	Teologistuderande inom liberal-protestantism
52,2	Juridikstudenter
50,2	Läkarstudenter
49,2	Läkare
47,6	Tandläkarstudenter
46,3	Sjuksköterskor
42,8	Doktorander inom företagsekonomi
42,3	Collegestudenter (generellt)
41,6	Meniga inom flottan
40,0	Vuxna (generellt)
31,8	Senior highschoolstudenter
23,5	Interner
21,9	Junior highschoolstudenter
18,9	Institutionaliserade brottslingar

Tabell 1. P-tal för olika grupper av människor<sup>64</sup>

<sup>60</sup> Klebe Trevino, s. 611.

<sup>61</sup> Ibid., s. 611.

<sup>62</sup> Rest, Navarez, s. 12.

<sup>63</sup> Ibid., s. 14.

<sup>64</sup> Ibid., s. 14.

Både Rest och Kohlberg genomförde även ett antal longitudinella studier där det framkom att det moraliska resonemanget utvecklas med åldern. Det som hade störst inverkan var hur hög utbildningsnivå respondenterna hade, och då visade det sig att den moraliska utvecklingen i takt med utbildningen och sedan planades ut efter det.<sup>65</sup> Det Rest fann efter ett antal studier var att den sorts människor vars etiska resonemang utvecklas är sådana som ständigt söker utmaningar och vill lära nya saker. För att ytterligare förbättra förutsättningarna så bör de finnas i miljöer som stimulerar och uppmuntrar fortsatt utbildning.<sup>66</sup>

Kohlbergs argumentation för att det är bättre att befinna sig på en högre nivå än en lägre har kritiserats. Kritikerna menar att stegen ovan inte behöver vara bättre bara för att de kommer högre upp. De använder beskrivande argument som till exempel människors hälsa där de äldres, som ligger steget före, är sämre än de yngres, som kommer efter. Piaget och vidare Kohlberg menar dock inte att en person med bättre etiskt resonemang är mer intelligent eller förtjänar mer av världens rikedomar. De menar snarare att personen är "bättre" på att resonera kring situationer och förstå helheter.<sup>67</sup> Ser man det ur den synvinkeln och efterfrågar denna typ av personer kan man således säga att det är bättre om de förflyttar sig uppåt i den etiska nivåtrappan.

### 3.5 Styrning

Definitionen av styrning inom företagsekonomi är "*de åtgärder vilka medvetet vidtas i syfte att uppnå måluppfyllelse för en verksamhet*"<sup>68</sup>. Dessa åtgärder sammanfattas ofta i ledarfunktioner som berör företagets struktur, planering, samordning samt kontroll.<sup>69</sup> Styrningen syftar framförallt till att företaget och dess anställda skall arbeta mot de mål som är uppsatta av ägare eller ledningen men kan även ses som en kritisk funktion i företaget då konsekvenserna som kan uppstå utan styrning kan vara mycket stora.<sup>70</sup> Det finns positiva och negativa konsekvenser av olika sorters styrning och detta behandlas i respektive teoriavsnitt.

#### 3.5.1 Handlingsstyrning

Handlingsstyrning förekommer i någon form inom i princip varje företag. Den kan vara utformad för att uppmuntra till önskat beteende eller för att motverka oönskat beteende. Handlingar kan styras dels med hjälp av fysiska hjälpmedel, såsom lås och lösenord dels med administrativa, till exempel regler för hur stora summor anställda får attestera. Genom att separera olika delar i en uppgift och dela upp dessa mellan de anställda kan ledningen motverka att en enskild person begår misstag eller på egen hand fattar beslut som påverkar hela processen.<sup>71</sup>

---

<sup>65</sup> Rest, Navares., s. 15.

<sup>66</sup> Ibid., s.15.

<sup>67</sup> Ibid., s.16.

<sup>68</sup> Nationalencyklopedin, sökord: styrning, hämtad 2010-12-18, <http://www.ne.se/lang/styrning/317851>

<sup>69</sup> Ibid.

<sup>70</sup> Merchant K.A, Van der Stede W.A. . *Management Control Systems- performance measurement, Evaluation and Incentives*. (2.uppl.). Harlow: Person Education Limited. 2007, s. 3.

<sup>71</sup> Ibid., s. 84.



En form av handlingsstyrning, personlig styrning, bygger på att de anställda kan styra och motivera sig själva. Därmed kommer de att utföra arbetet på ett för företaget tillfredsställande sätt, göra sitt yttersta och på ett naturligt sätt känna sig förpliktigade gentemot företagets mål. Det finns tre viktiga faktorer för att kunna få denna typ av personlig styrning att fungera. För det första måste företaget ha en gedigen urvalsprocess och anställa rätt person till rätt tjänst. För det andra måste de anställda få vidareutbildning i vilka mål företaget har och hur uppgifter kan lösas. Slutligen måste arbetet utformas så att det är motiverande, till exempelvis genom att karriärvägar finns.<sup>72</sup>

Nackdelar med handlingsstyrning är att metoden endast är effektiv när ledningen vet exakt vilka handlingar som är önskvärda och inte.<sup>73</sup> Handlingsstyrning kan även leda till bristande motivation hos medarbetarna. Ytterligare en nackdel är i fall medarbetarna inte har förmåga att utföra de önskade uppgifterna. Det kan även uppstå problem om ledningen inte kan kommunicera ut de önskade handlingarna på ett effektivt sätt.<sup>74</sup>

### 3.5.2 Resultatstyrning

Resultatstyrning kopplas ofta samman med olika typer av monetära belöningar i form av rörliga löner, bonus eller provision. Genom denna typ av styrning tillhandahåller företaget inga regler för hur uppgifter ska lösas utan enbart för vilket resultat som ska uppnås. Således får personalen själva lösa och bestämma hur dess uppgifter skall utföras så länge de lever upp till företagets mål då de också belönas. Därmed kommer personalen även att fundera över vilka konsekvenser deras beslut och handlande får.<sup>75</sup> En nackdel med resultatstyrning är att personalen uppmanas att endast sträva mot det uppsatta mål som genererar belöning och att andra faktorer som kan vara viktiga att beakta försvinner. Även om resultatstyrning som skrivits ovan ofta består av ett monetärt mål och monetära belöningar finns andra alternativ att arbeta mot resultat. Bland annat kan målen bestå av att ett visst antal kunder ska vara nöjda, eller en viss andel återköps kunder.<sup>76</sup>

### 3.5.3 Social styrning

Företagets sociala struktur och kultur är ofrånkomlig i ett styrningsperspektiv då den finns och verkar på alla arbetsplatser, oavsett ledningens önskemål. Kulturen bygger på sådant som gemensamma traditioner, normer, ideologier, attityder, värdegrunder och beteende. Kulturen är ofta fixerad över lång tid, även när företagets strategier och mål förändras, vilket gör att den kan vara svår att påverka för ledningen. Metoder för att påverka kulturen är uppförandekoder, gruppbelöningar, sociala arrangemang samt genom att flytta anställda inom organisationen, då den önskade kulturen kan förflyttas mellan olika avdelningar.<sup>77</sup>

Uppförandekoder är dokument som beskriver vilka typer av beteenden som är tillåtna eller ska undvikas alternativt vilket etiskt och socialt ansvar ett företag och dess

---

<sup>72</sup> Merchant, Van der Stede, s. 83.

<sup>73</sup> Ibid., s. 76.

<sup>74</sup> Ibid., s. 79.

<sup>75</sup> Ibid., s. 25.

<sup>76</sup> Ibid., s. 26.

<sup>77</sup> Ibid., s. 85.

personal har.<sup>78</sup> Koderna är således till för att hjälpa anställda att förstå hur företaget vill att de ska agera när en specifik regel eller policy saknas.<sup>79</sup> För att koderna ska få störst effekt bör de underbyggas genom formella utbildningar alternativt genom diskussioner mellan de anställda och ledningen.<sup>80</sup>

Studier på huruvida uppförandekoder kan förändra attityder, resonemang och agerande är tvetydig. Viss forskning visar på att uppförandekoderna påverkar vad personalen tror är etiskt rätt men inte hur de agerar. Annan forskning tyder på att uppförandekoder kan minska oetiskt beslutsfattande. Ytterligare forskning menar att uppförandekoderna är en reflektion av företagets kultur och att de därför inte förändrar något.<sup>81</sup> Som nämnts tidigare kommer personer som befinner sig på den tredje eller fjärde nivån i Kohlbergs moraltrappa att influeras av omgivande effekter och för dessa personer kan uppförandekoder vara ännu en extern faktor som påverkar dess etiska resonemang.<sup>82</sup> Uppförandekoder hos vissa företag leder dock inte till den kultur som ledningen försökt föra organisationen mot. Anledningen till detta kan vara många men ofta beror det på att ledningen själv inte följer koderna och att ett starkt ledarskap saknas. I dessa företag blir inte uppförandekoderna något de anställda tar på allvar utan endast något som ses som marknadsföring gentemot omvärlden.<sup>83</sup>

Gruppbelöningar innebär att de anställda får en kollektiv belöning då de uppfyller företagets mål. Även om belöningar ofta faller in under resultatstyrning har belöningar som utgår från en hel grupps prestationer en större inverkan på företagets kultur än enskilda belöningar och behandlas därför som social styrning. Genom att belöna de anställda utifrån hur hela gruppen presterat uppmuntras personalen att se till företagets bästa och därmed agera utifrån de kriterier företagets ägare önskar till skillnad från vid individuella belöningar där varje anställd endast försöker maximera sin egen vinst och inte företagets.<sup>84</sup>

---

<sup>78</sup> Caza A, Barker B.A, Cameron K S 'Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior'. *Journal of Business Ethics*, 2004s.172.

<sup>79</sup> Merchant, Van der Stede s. 85.

<sup>80</sup> Ibid., s. 86

<sup>81</sup> Klebe Trevino, s. 613.

<sup>82</sup> Ibid., s. 613.

<sup>83</sup> Merchant, Van der Stede., s. 88.

<sup>84</sup> Ibid., s. 88.

## 4. Empiri

I empirikapitlet kommer data från undersökningen som genomförts att presenteras. Dessutom kommer resultat baserat på kön och utbildningsnivå från denna undersökning att redogöras för. Efter detta kommer även en undersökning som gjordes parallellt presenteras. Alla uträkningar återfinns som bilagor.

Samtidigt som denna uppsats författades skrev två andra studenter en uppsats inom externredovisning som också innefattade DIT. Enkäterna utformades på samma sätt i de båda undersökningarna och respondenterna fick likadan bakgrundsinformation. De kompletterande frågorna som ställdes, angående kön och antal år som respondenten utbildat sig. Dock skiljde sig svarsalternativen åt varför endast variabeln kön kan jämföras mellan de båda undersökningarna. För att få ett större stickprov tog uppsatsförfattarna del av varandras undersökningar. Författarnas undersökning kommer framöver att benämnas "Huvudundersökning" och den parallella undersökningen för "Parallellundersökning". Då anonymitet utlovats ställdes inga kompletterade frågor om vilken bank respondenten arbetade på och en jämförelse mellan banker är därför inte möjlig. Totalt deltog 16 respondenter, åtta i vardera undersökning.

### 4.1 Huvudundersökning

Bankpersonalens P-tals medelvärde är som kan utläsas ur tabellen 37,5. En av respondenternas P-tal avvek kraftigt från resterande vilket gav effekt på medelvärdet. Författarna har därför valt att även presentera medianen som kan anses ge en mer rättvisande bild av insamlad data.

	Medelvärde P-tal	Median P-tal	σ	n
Svensk bankpersonal	37,50	40,00	11,09	8

Tabell 2. P-tal huvudundersökning

Medelvärdet visar att de som har en avslutad högskoleutbildning på tre år har högst P-tal medan medianen visar att de som studerat längre än tre år har högst P-tal. Noterbart är att respondenten med det avvikande resultatet återfinns bland de som studerat mer än tre år, vilket påverkar medelvärdet där.

Utbildningslängd	Medelvärde P-tal	Median P-tal	σ	n
Gymnasieutbildning	36,65	36,65	4,74	2
Högskola 3 år	40	40	0	2
Högskola mer än 3 år	36,67	41,67	16,56	4

Tabell 3. P-tal huvudundersökning, variabel utbildningsnivå

Ur tabellen kan utläsas att kvinnornas medelvärde och median för P-talet är högre än männens. Även här har det avvikande resultatet givit effekt.

<b>Kön</b>	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>G</b>	<b>n</b>
Kvinna	40,66	40	5,97	5
Man	32,22	36,67	17,1	3

Tabell 4. P-tal huvudundersökning, variabel kön

#### 4.1.1 Avvikelser Huvudundersökning

Respondenten med det avvikande svaret hade ett P-tal på 13,33, vilket var betydligt lägre än något av de andra. Bortsett från den respondenten ser resultaten ut enligt nedan:

	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>G</b>	<b>n</b>
Svensk bankpersonal	40,96	40,00	5,68	7

Tabell 5. P-tal i huvudundersökningen, justerat för avvikande svar

<b>Utbildningslängd</b>	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>G</b>	<b>n</b>
Gymnasieutbildning	36,65	36,65	4,74	2
Högskola 3 år	40	40	0	2
Högskola mer än 3 år	44,44	46,67	6,9	3

Tabell 6. P-tal i huvudundersökningen, justerat för avvikande svar, variabel utbildningsnivå

<b>Kön</b>	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>G</b>	<b>n</b>
Kvinna	40,66	40	5,97	5
Man	41,67	41,67	7,07	2

Tabell 7. P-tal i huvudundersökningen, justerat för avvikande svar, variabel kön

Ett P-tal på 13,33 är lägre än samtliga av de tal som presenteras i den tidigare forskningen i teoriavsnittet. Eftersom respondenten har genomgått en högskoleutbildning på mer än tre år, vilket enligt tidigare studier bör ge en positiv effekt på resultatet, har författarna funnit anledning att misstänka att respondenten i fråga kan ha missuppfattat enkäten.

Det högsta P-tal som någon respondent uppnått är 50. Denna avvikelse är dock inte lika stor då resterande respondenters svar återfinns i intervallet 33,33 till 46,67. Respondenten vars P-tal var 50 är en kvinna med en högskoleutbildning på fler än tre år och enligt tidigare studier är båda dessa faktorer som påverkar P-talet positivt. Därför har författarna valt att inte undersöka denna avvikelse närmare.

#### 4.2 Parallellundersökning

Medelvärdet för P-talet i parallellundersökningen ligger nära medelvärdet i huvudundersökning medan medianen är lägre. Respondenternas P-tal är inte lika koncentrerat som i huvudundersökningen utan en större spridning finns i denna data.

	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>σ</b>	<b>n</b>
Svensk bankpersonal	36,25	33,34	12,41	8

Tabell 8. Parallellundersökning

I parallellundersökning fick männen ett högre medelvärde och en högre median än kvinnorna.

<b>Kön</b>	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>σ</b>	<b>n</b>
Kvinna	32	30	10,17	5
Man	43,34	50,01	14,53	3

Tabell 9. Parallellundersökning, variabel kön

### 4.3 Fusionerade undersökningar

Sammantaget visar de båda undersökningarna att medelvärdet för P-tal är 36,87 och medianen 38,34. Respondenten vars svar gav stora avvikelser på medelvärdet i huvudundersökningen påverkar inte ovanstående värden i lika stor utsträckning i det större stickprovet.

	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>σ</b>	<b>n</b>
Svensk bankpersonal	36,87	38,34	11,39	16

Tabell 10. Fusionerade undersökningar

Av tabellen nedan kan utläsas att männens medelvärde och median för P-talet var högre än kvinnornas för det stora stickprovet.

<b>Kön</b>	<b>Medelvärde P-tal</b>	<b>Median P-tal</b>	<b>σ</b>	<b>n</b>
Kvinna	36,33	38,36	9,09	10
Man	37,78	41,67	15,45	6

Tabell 11. Fusionerade undersökningar, variabel kön

## 5. Analys

Analyskapitlet inleds med en genomgång av den undersökning som gjorts. Efter det följer en analys av vilket styrsystem som är bäst lämpat utifrån den rådande nivån på det etiska resonemanget i organisationen. Ytterligare en genomgång kommer göras, där syftet är att utröna hur styrsystem ska anpassas för att öka det etiska resonemanget hos bankpersonal. Resultaten från de två senare analyserna kommer sedan ställas emot varandra, för att se om det råder diskrepans mellan dessa eller om de kan tillämpas samtidigt.

### 5.1 Analys av empiriskt material

Till en början kommer en analys av det empiriska materialet att presenteras. En sådan genomgång är av vikt för att läsaren skall kunna tillgodogöra sig resonemanget under senare del av analyskapitlet.

#### 5.1.1 Huvudundersökning

Studien visade att en klar majoritet befann sig på den konventionella nivån i sitt etiska resonemang, fördelningen över de olika nivåerna framgår av tabellen nedan.

	Andel	n
Pre-konventionell	12,50%	1
Konventionell	62,50%	5
Post-konventionell	25%	2

Tabell 12. Fördelning över moraliska utvecklingsnivåer

De resultat som framkom i huvudundersökningen visade att bankpersonalen hade ett genomsnittligt P-tal på 37,5. Det innebär att de befinner sig på den konventionella nivån, där majoriteten av den vuxna befolkningen befinner sig. Vad som även kan utläsas är att medelvärdet ligger något under det genomsnittliga P-talet för den vuxna befolkningen, vilket är 40.<sup>85</sup> Sett till medianen befinner sig bankpersonalen på just det talet. Då den konventionella nivån innefattar ett spann mellan 27 och 42 kan det utläsas att bankpersonalen ligger närmare den postkonventionella än den pre-konventionella nivån.<sup>86</sup> Att resultaten ser ut så skulle kunna förklaras med att den bankpersonal som deltagit i undersökningen i stor utsträckning har högskoleutbildning vilket brukar höja P-talet.<sup>87</sup> Bankyrket antas vara relativt regelstyrt i sin karaktär, vilket också skulle kunna förklara varför bankpersonalen hamnar på den konventionella nivån, där resonemanget i stor utsträckning styrs av just regler.

Studerar man huvudundersökningen utifrån variabeln utbildningsnivå finner man något som avviker från tidigare forskning, nämligen att det genomsnittliga P-talet inte enbart ökar med utbildningsnivå. Det kan identifieras en ökning hos de som slutfört en treårig högskoleutbildning jämfört med de som endast har gymnasieutbildning. Däremot sker ingen ytterligare ökning efter tre år års högskoleutbildning, något som

<sup>85</sup> Rest, Narvarez, s.14.

<sup>86</sup> Warming Rasmussen, Windsor, s. 82.

<sup>87</sup> Rest, Narvarez, s. 14.

identifierats i tidigare forskning. Vad man då får ta med i sin analys är att respondenten med det avvikande resultatet är del i gruppen med högskoleutbildning på fler än tre år. Utesluts den personens resultat får de ett genomsnittligt P-tal på 44,46, vilket innebär att de befinner sig på den post-konventionella nivån.

Vad gäller variabeln kön har tidigare forskning visat att kvinnor har något högre P-tal än män, vilket är fallet även i denna undersökning.<sup>88</sup> Det avvikande svaret kom från en man och om det svaret tas bort får männen ett högre P-tal. Tidigare forskning har även visat att kön har en betydligt mindre effekt på P-talet än vad utbildningsnivå har, vilket i undersökningen kan utläsas genom att justera för det avvikande svaret.<sup>89</sup> Det genomsnittliga P-talet för personer med över tre års högskolestudier ökar betydligt mer än vad det genomsnittliga P-talet för variabeln kön ökar.

### 5.1.2 Parallellundersökningen

Även i parallellundersökningen befann sig svensk bankpersonal på den konventionella nivån, då det genomsnittliga P-talet uppgick till 36,25. Denna undersökning skilde sig från huvudundersökningen på så sätt att det var en betydligt större spridning i svaren.

Det syns också om man studerar en tabell som visar fördelningen mellan de olika nivåerna.

	<b>Andel</b>	<b>n</b>
Pre-konventionell	37,50%	3
Konventionell	25%	2
Post-konventionell	37,50%	3

Tabell 13. Parallellundersökning, fördelning över moraliska utvecklingsnivåer

I denna undersökning fann man även att männen hade ett betydligt högre P-tal än kvinnorna.

### 5.1.3 Fusionerade undersökningar

Sammantaget visade undersökningarna att svensk bankpersonal befinner sig på den konventionella nivån, med ett genomsnittligt P-tal på 36,87. I det större stickprovet tycks bankpersonalen befinna sig strax under vad den vuxna befolkningen gör i genomsnitt.<sup>90</sup> Då de undersökningar som genomfördes gjordes oberoende av varandra kan det utifrån detta resultat tolkas som att bankpersonal verkligen har något lägre nivå avseende etiskt resonemang jämfört med resten av befolkningen.

	<b>Andel</b>	<b>n</b>
Pre-konventionell	25%	4
Konventionell	43,75%	7
Post-konventionell	31,25%	5

Tabell 14. Fusionerade undersökningar, fördelning över moraliska utvecklingsnivåer

<sup>88</sup> Rest, Narvarez, s.14.

<sup>89</sup> Ibid., s.14.

<sup>90</sup> Ibid., s.14.

## **5.2 Styrning utifrån bankpersonalens etiska resonemang**

Bankpersonalen i denna uppsats har som utretts ovan visat befinna sig på den konventionella nivån vilket betyder att de anses vara styrda av regler och lagar då de anser att system i samhället så väl som på arbetsplatsen skall bibehållas.<sup>91</sup> Baserat på dessa egenskaper hos personalen och utifrån vilket typ av yrke de har bör deras arbete också styras med de medel som de lyssnar till, vilket torde vara regler. Förutom detta anpassar de sig även efter sociala kontrakt och en strävan att uppfylla åtaganden.<sup>92</sup> Därmed borde även sådant som gemensamma värderingar och normer vara en viktig del att fokusera på när det gäller styrningen av personer som befinner sig på den konventionella nivån.

Eftersom bankpersonal tar viktiga beslut skulle regler kring sådant som beviljande av krediter, fondteckning och bolån, vara sätt att styra personalen. Ju hårdare dessa regler utformas desto mindre utrymme får personalen att fatta beslut efter eget tycke utan ledningens intentioner följs. Sannolikt underlättar detta ledningens arbete och fungerar som en garanti gentemot kund då denne vet att reglerna följs och att handläggningen inte beror på vem ur personalen kunden möter.

Vissa typer av ärenden kan dock tänkas vara så pass särpräglade att inte en specifik regel fungerar optimalt i varje beslutssituation. Om handlingsstyrning tillämpas fullt ut finns risken att personalen bortser från sina personliga värderingar och principer som hade varit gynnsamma både ur ett etiskt och ur bankens perspektiv. Risken är att personalen inte kommer att ta eget ansvar för besluten som är styrda efter regelboken och bortser från sin egen roll som kan vara viktig för bankerna och kunden. Sammanfattningsvis kan handlingsstyrning bidra till att personalen följer de intentioner ledningen har medan det å andra sidan kan hindra personalens möjligheter att agera efter sitt eget etiska resonemang vilket i vissa fall skulle kunna vara det rätta. Även om det finns nackdelar med handlingsstyrning så är det denna typ av styrning som personer på den konventionella nivån lyssnar till och anpassar sig efter. Handlingsstyrning tenderar att bli mekanisk men den utesluter inte att ledningen arbetar med sociala aspekter som kan vara gynnsamma för organisationen.

Personalen kan även styras genom social styrning och utifrån värderingar som råder på arbetsplatsen. Dessa värderingar finns ofta djupt rotade i den rådande kulturen och kan vara mycket svåra för ledningen att påverka. Om de vill att dess personal ska ta beslut som sammanfaller med de etiska riktlinjer banker säger sig stå för måste ledningen försöka påverka kulturen i den riktningen. Det är även viktigt att personalen står bakom värderingarna.<sup>93</sup> Ledningen kan göra detta genom att upprätta uppförandekoder som uttrycker hur bankpersonal bör resonera och tycka etiskt.<sup>94</sup> Genom att införa uppförandekoder får personalen riktlinjer när de skall fatta beslut utan att bli styrda av exakta regler som när handlingsstyrning används. Ledningen kan även införa kollektiva belöningar. Genom att göra detta kommer ledningen att kunna motverka att personalen fattar oetiska beslut som endast gagnar dem själva och i

---

<sup>91</sup> Kolhberg, s. 32.

<sup>92</sup> Ibid., s. 32.

<sup>93</sup> Merchant, Van der Stede, s. 85.

<sup>94</sup> Casa, Barker, Cameron, s. 172.



stället fattar beslut som är positivt för banken och dess kunder som helhet. Om kulturen lyckas byggas upp efter konstens alla regler och rätt värderingar genomsyrar hela organisationen kommer inga regler eller krav att behövas utan personalen kommer att leverera det som önskas ändå.

Risken med att tillämpa en renodlad social styrning är att det inte finns något tydligt regelverk eller tydliga resultat att falla tillbaka på om den inte lyckas fullt ut. Som tidigare nämnts kan dock social styrning kombineras med andra typer av styrning.

Resultatstyrningen fokuserar på att ett visst resultat ska uppnås och inte på hur processen ser ut.<sup>95</sup> När det gäller det etiska resonemanget och i slutändan agerandet kan kopplingen till ett resultat göra det problematiskt. Om personalen ska agera utifrån ett etiskt perspektiv samtidigt som de ska uppnå ett monetärt mål kan onekligen en viss diskrepans uppstå. För att undvika denna konflikt skulle en annan typ av mål kunna väljas om resultatstyrning skall tillämpas. Om ledningen sätter upp mätbara mål kopplat till exempelvis kundnöjdhet skulle personalen kunna fatta beslut som följer det etiska resonemang som efterfrågas samtidigt som de kan arbeta mot mål som gagnar fler än de själva.<sup>96</sup>

Social styrning går att tillämpa parallellt med de andra sätten att styra medan handlingsstyrning och resultatstyrning står i konflikt med varandra, då handlingsstyrning fokuserar på vägen till målet medan resultatstyrning endast lägger fokus på målet. Genom att styra personalens handlingar elimineras dess egna etiska resonemangs inverkan på beslut men samtidigt undviks alla negativa effekter av densamma. Med resultatstyrningen kommer inte de negativa effekterna av självständigt resonemang att helt kunna undvikas. Ovanstående diskussion har behandlat hur personalen kan styras efter den nivå de befinner sig på medan följande stycke kommer att behandla hur det etiska resonemanget kan förbättras.

### **5.3 Styrning för att öka det etiska resonemanget**

En fråga som oundvikligen dyker upp är om det ur ledningens perspektiv finns incitament att öka det etiska resonemanget och försöka få personalen att nå till en högre nivå. Vid ett antagande om att detta är det önskvärda, vilket det enligt tidigare forskning bör vara, finns det en del styrningsinstrument som kan användas.<sup>97</sup>

Enligt den modell som presenterats tidigare finns ett antal olika faktorer att arbeta med för att öka det etiska resonemanget och slutligen beslutsfattandet. De individuella faktorerna är, som namnet antyder, individuella för var och en av personalen men kan påverkas av olika styrningsval. Till att börja med bör självkänslan hos varje individ ökas då detta gör sannolikheten för etiska beslut större. Detta bör kunna påverkas genom ett arbetsklimat som genomsyras av att alla medarbetare får komma till tals och där alla åsikter bemöts med respekt.<sup>98</sup> Detta är inget mätbart mål och kan heller inte styras med hjälp av regler utan med social styrning. Att styra en person till bättre

---

<sup>95</sup> Merchant, Van der Stede, s. 26.

<sup>96</sup> Ibid., s. 26.

<sup>97</sup> Rest, Navarez, s. 18.

<sup>98</sup> Klebe, Trevino, s.611.

självkänsla verkar som en omöjlig uppgift men att skapa ett gynnsamt klimat där förutsättningar ges är något som ledningen kan påverka.

Att personer på den konventionella nivån tar stort intryck från omgivningen och yttre faktorer är något som ledningen kan dra nytta av. Detta kan göras genom att försöka grunda en kultur där rätt förebilder lyfts fram och där kulturen och normerna följer det etiska resonemang som är önskvärt. Social styrning förespråkar att personal skall flyttas mellan olika avdelningar och detta är något som skulle kunna användas för att medarbetarna skall få möjlighet att arbeta med de personer som påvisar ett högre etiskt resonemang och därmed kan det efterfrågade beteendet spridas i organisationen.<sup>99</sup>

För att öka det etiska resonemanget, samt ta beslut i linje med det, är det även önskvärt att personalen tar ett större ansvar för de beslut som fattas. Utmaningen blir således att få personalen att känna en inre i stället för en yttre kontroll där det som sker är konsekvenser av de beslut som fattats. Personalen måste känna att de själva har makt att påverka och att det som sker inte är en effekt av tur, öde eller högre makter.<sup>100</sup> För att detta skall kunna uppnås måste bankerna vara uppbyggda på så sätt att varje individ är ansvarig för sina egna handlingar och konsekvenserna därav.

Förutom att försöka påverka de individuella faktorer som diskuterats ovan finns det även en rad sociala faktorer som bör beaktas om syftet är att öka det etiska resonemanget hos personalen. Inom organisationen bör den sociala strukturen anpassas och därmed påverka normer, förebilder, auktoriteter och konsekvenser av handlingar.<sup>101</sup> Precis som diskuterats ovan kan normer och förebilder influera personalen, speciellt om personalen befinner sig på den konventionella nivån.

När det gäller förhållandet till auktoriteter finns det personer som lyssnar mer till auktoriteter än att fatta egna beslut.<sup>102</sup> För att öka det etiska resonemanget bör ledningen uppmuntra personalen till eget resonemang och inte endast till att följa auktoritetens exempel. Eftersom det inte går att förutsäga vilken typ av etiskt resonemang personerna med hög auktoritet har bör inte ledningen uppmuntra personalen att lyssna till andra fullt ut utan i stället lyssna till sitt eget etiska resonemang som därmed kommer att utvecklas. Detta kanske inte alltid ger det bästa resultatet i nuläget men om syftet är att öka det etiska resonemanget är det en metod att utforska. Vidare bör detta även leda till att de tar ett större ansvar för sitt eget handlande och konsekvenserna därav.

Ett annat sätt att motverka samma problematik är att fördela ansvaret längre ner i organisationen och minska hierarkin.<sup>103</sup> Här krävs det att ledningen i viss mån förändrar organisationen och aktivt arbetar med att förändra ansvarsfördelningen för alla medarbetare. Det etiska resonemanget kan även förbättras genom att få personalen att träda in i olika roller och därmed se problematiken från olika håll. Detta

---

<sup>99</sup> Merchant, Van der Stede, s. 85.

<sup>100</sup> Klebe, Trevino, s. 602.

<sup>101</sup> Ibid., s. 612.

<sup>102</sup> Ibid., s. 612.

<sup>103</sup> Ibid., s. 610.

kan påverkas genom att strukturen förändras då personalen antingen måste förflyttas inom organisationen alternativt få olika sorters arbetsuppgifter och ansvar. Genom att ställa personalen inför nya och olika etiska problem kan de också träna upp sitt etiska resonemang.<sup>104</sup>

För att personalen skall förstå vilket etiskt resonemang som efterfrågas kan ledningen även införa uppförandekoder som kan användas för att hjälpa personalen att förstå vilken etisk nivå som är önskvärd.<sup>105</sup>

Ovanstående åtgärder kan endast genomföras med social styrning och genom att strukturera om organisationen medan handlings- samt resultatstyrning i det här fallet inte ger samma effekt. Personalens exakta handlingar och resultatet kan styras men inte hur de tänker och resonerar.

#### ***5.4 Styrning utifrån det etiska resonemang som råder med ambitionen att öka det***

Styrning utifrån det etiska resonemang som råder, det vill säga på den konventionella nivån, bör enligt tidigare resonemang i stor utsträckning bestå av handlingsstyrning. Denna typ av styrning minimerar risken att personalen fattar beslut som strider mot bankernas uppsatta principer samtidigt som de agerar utifrån vad som är önskvärt. Den typ av styrning som kan öka det etiska resonemanget består av social styrning och handlar mycket om att påverka individen till att själv ta ansvar för sitt etiska resonemang och sin utveckling.

Den sociala styrningen utgör inget hinder gentemot handlingsstyrningen om målet är att styra personalen utifrån den rådande nivån. Däremot kan de precisa reglerna som följer av handlingsstyrning hindra personalen från vidare utveckling. Reglerna motverkar alla de faktorer som till exempel eget ansvar och djupare resonemang kring problem.

Ur bankernas synvinkel måste därför ett beslut tas kring om man önskar att personalen skall befinna sig på en högre etisk nivå eller om de skall vara kvar på den konventionella. I samband med detta beslut måste olika faktorer, såsom företagets karaktär, beaktas. Kanske är det bra att bankpersonal, då de representerar ett stort företag som är en viktig institution i den finansiella ekonomin, anpassar sig efter lagar och regler istället för att resonera utifrån sina egna etiska ståndpunkter?

Sett utifrån det teoretiska perspektivet att en högre etisk nivå är att föredra kommer det medföra en risk för problem under inlärningsperioden då regler måste frångås och handlingsstyrning inte kan tillämpas.

Vidare har vi i de föregående styckena utgått från majoriteten i undersökningen, det vill säga personerna som befinner sig på den konventionella nivån. Dock befann sig ett antal personer på den högre, post-konventionella nivån, vilka kanske inte styrs bäst av

---

<sup>104</sup> Klebe, Trevino, s. 611.

<sup>105</sup> Ibid., s. 613.

regler. Dessa personer lyssnar till sig själva och förlitar sig på sitt eget resonemang vilket kanske inte är förenligt med de uppsatta reglerna. Riskerna finns att dessa personer inte kommer att finna sig i handlingsstyrning utan istället kommer söka sig till andra arbetsplatser. Det skulle i sin tur få till följd att bankerna förlorar goda förebilder gällande det etiska resonemanget. Denna förlust skulle innebära ett problem om man genomgående önskar öka det etiska resonemanget hos personalen.

## **6. Slutsatser**

*Här kommer de slutsatser som kunnats dras av analysen att presenteras. Till en början presenteras rent empiriska slutsatser och sedan redogörs för de slutsatser författarna kommit fram i analysen vad gäller styrning och etiskt resonemang.*

### **6.1 Bankpersonals moraliska utvecklingsnivå**

Enligt denna undersökning befinner sig majoriteten av bankpersonalen på den konventionella nivån vad gäller det etiska resonemanget. Enligt tidigare studier bör kvinnor befinna sig på en högre nivå än män, något som inte kan styrkas i denna undersökning. Däremot visar även denna studie att det etiska resonemanget ökar i takt med respondenternas utbildningsnivå vilket enligt tidigare forskning skall vara den faktor som har störst inverkan på P-talet.

Dessa slutsatser kan däremot inte anses möjliga att generalisera till en större population, då stickprovet det baserades på är så pass litet. Ambitionen med uppsatsen var att se kopplingen mellan den moraliska utvecklingsnivån och dess samband med styrning.

### **6.2 Styrning och dess koppling till etiskt resonemang**

Det första ledningen måste ta ställning till är om de vill styra utifrån den rådande nivån, eller om de vill försöka öka det etiska resonemanget hos sina medarbetare. Beroende på vilket val som görs kommer de mest lämpade styrmetoderna att skilja sig åt.

Utifrån ett perspektiv på etiskt resonemang är handlingsstyrning att föredra framför resultatstyrning. Det beror på att handlingsstyrning kontrollerar vägen fram till resultatet vilket minimerar risken att personer agerar utifrån sin egen övertygelse, utan istället följer riktlinjer uppdragna av arbetsgivaren. Resultatstyrning å sin sida fokuserar enbart på resultatet, vilket kan medföra att vägen dit kantas av etiskt tveksamma beslut.

Utifrån den nivå som respondenterna befinner sig på idag är handlingsstyrning det mest lämpade. Därmed undviks att etiskt tveksamma beslut tas då personalen måste följa regler från högre instans. Social styrning är det bäst lämpade om målet är att öka det etiska resonemanget, då det etiska resonemanget till stor del måste komma från personen själv, något som endast kan påverkas men inte kan handlingsstyras.

Risken om man väljer att tillämpa handlingsstyrning är att man förlorar de personer som befinner sig på en högre nivå, då dessa inte låter sig styras av regler, utan lyssnar till sitt eget resonemang.

Vilket styrsystem är mest lämpat efter det rådande etiska resonemanget hos bankpersonalen? Hur kan styrsystem anpassas för att påverka det etiska resonemanget hos bankpersonal? Detta var de två frågor författarna ställde i början av uppsatsen och nedan följer de svar som utifrån empiri och teori har analyserats fram.

Författarna drog slutsatsen att handlingsstyrning är den typ av styrning som bankerna bör använda om utgångspunkten ligger på den rådande etiska nivån hos respondenterna. Om bankerna önskar höja det etiska resonemanget kan dock inte handlingsstyrning tillämpas då denna typ av styrning kommer att hämma utvecklingen. I detta fall är i stället social styrning att föredra. Således råder det en diskrepans mellan det mest lämpade styrsystemet för det rådande etiska resonemanget och det mest lämpade för att öka det.

### **6.3 Vidare studier**

För att kunna dra generella slutsatser kring svensk bankpersonals etiska resonemang krävs fler studier med större stickprov, vilket författarna anser kan göras i vidare forskning. Studier kan även utformas för att undersöka eventuella skillnader mellan olika affärsbanker men även gentemot andra sorters kreditinstitut som investmentbanker, fondförvaltare och försäkringsbolag. Dessutom skulle ytterligare forskning kunna lägga vikt vid hur styrningen inom bankerna ser ut, genom till exempel kvalitativ studie. Ytterligare en aspekt som skulle vara intressant att undersöka är hur de etiska policydokument som bankerna upprättas efterlevs i förhållande till det etiska resonemanget. En longitudinell studie som undersöker det etiska resonemanget hos bankpersonal över tid anser författarna vore av intresse. Sist men inte minst bör ytterligare studier rörande DIT:s validitet genomföras då testet utvecklades under slutet av 1970-talet och förutsättningarna kan ha förändrats sedan dess.

## Källförteckning

### **Tryckta källor**

Blumberg B. *Business Research Methods*. (2.uppl.). London: McGraw-Hill Higher Education. 2008

Kohlberg L. *Moral development and behaviour: Theory, research and social issues* New York: Holt cop. 1976

Merchant K.A, Van der Stede W.A. . *Management Control Systems- performance measurement, Evaluation and Incentives*. (2.uppl.). Harlow: Person Education Limited. 2007

Mishkin F S, Eakin S G. *Financial Markets and institutions*. (6.uppl.). Boston: Pearson Prentice Hall. 2009

Patel R, Davidsson B. *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3. uppl.). Lund: Studentlitteratur.2003

Rest J R. Narváes D. *Moral Development in the professions*. Taylor & Francis. 1994

### **Vetenskapliga artiklar**

Caza A, Barker B.A, Cameron K S 'Ethics and Ethos: The Buffering and Amplifying Effects of Ethical Behavior'. *Journal of Business Ethics*, 2004, s 178.

Lovisky G 'Assessing Managers' Ethical Decisionmaking: An Objective Measure of Managerial Moral Judgment'. *Journal of business ethics*. 2007, s 263-285

Sanders C, Lubinski D, Persson Benbow C 'Does the Defining Issues Test Measure Psychological Phenomena. Distinct From Verbal Ability?' *Journal of personality and social psychology*. 1995, s 498-504

Shafto R.M, Vandeniase M 'The Reliability, validity, and Design of the Defining Issues Test.' *Developmental Psychology*. 1977, s 460-468

Klebe, Trevino L 'Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model' *The Academy of Management Review*. 1986, s 601-617

Warming-Rasmussen B. Windsor C.A., 'Danish evidence of auditors' level of moral reasoning and predisposition to provide fair judgments', *Journal of Business Ethics* .2003, s 77-87

Weber J 'Scenarios in business ethics research: review, critical assessment and recommendations'. *Business Ethics Quarterly*. 1992, s 137- 160

## **Internetkällor**

Göteborgs Universitet, hämtad 2010-11-08 till 2011-01-10  
<[www.ub.gu.se](http://www.ub.gu.se)>

Nationalencyklopedin: etik, hämtad 2010-12- 18  
<<http://www.ne.se.ezproxy.ub.gu.se/lang/etik>>

Nationalencyklopedin: styrning, hämtad 2010-12-18  
< <http://www.ne.se/lang/styrning/317851>>

Problem Free Ltd, hämtad 2010-12-10 till 2011-01-10  
<[www.freeonlinesurvey.com](http://www.freeonlinesurvey.com)>

Svenska bankföreningen. Hämtad 2011-01-11  
<[www.swedishbankers.se](http://www.swedishbankers.se)>

Rojer P, ' Lehman Brothers konkurs ett år senare'.  
*Sydsvenska Dagbladet*, 2009-09-13, hämtad 2010-12-12  
<<http://www.sydsvenskan.se/ekonomi/article549725/Lehman-Brothers-konkurs-ett-ar-senare.html>>

Norberg, E, ' Allmänheten har tappat förtroende för bankerna'  
*Svenska Dagbladet* 2009-05-08, hämtad 2010-12-12  
<[http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/allmanheten-har-tappat-fortroendet-for-bankerna\\_2857821.svd](http://www.svd.se/naringsliv/nyheter/allmanheten-har-tappat-fortroendet-for-bankerna_2857821.svd)>



# Bilaga 1: Defining Issues Test

## Instruktioner DIT

Syftet med det här frågeformuläret är att hjälpa oss förstå hur olika individer tänker kring sociala problem. Olika människor har olika åsikter om vad som är rätt och fel. Det finns inget "rätt" eller "fel" svar. Vi vill att du talar om för oss vad du anser om ett antal korta problemhistorier. Du ombeds att läsa följande tre historier varefter du skall ange ditt svar. Det är av stor vikt att du noggrant markerar ditt svar på svarsblanketten och att eventuella felmarkeringar tas bort. Exemplet nedan "Bosse och bilen" är till för att illustrera hur testet skall genomföras.

### Bosse och bilen

Bosse Larsson funderar på att köpa en bil. Han är gift, har två små barn och har en medelhög inkomst. Bilen han köper kommer att vara familjens enda bil. Den kommer mestadels att användas för att köra till jobbet och ta sig runt inom staden men ibland även för familjeutflykter. Bosse förstod att det fanns en rad frågor att ta hänsyn till när han skulle besluta sig för vilken bil han skulle köpa. Skall han till exempel köra en stor begagnad bil eller en liten ny för samma summa pengar? Andra frågor uppstod också.

Vi är medvetna om att det här inte är något socialt problem men det är till för att illustrera våra instruktioner. För varje historia ombeds du visa hur du anser att personen i historien skall agera. I de fall du anser att ingen av alternativen är att föredra kan du markera "vet inte". Efter det att du markerat ditt svar, fortsätt med påståendena 1 till 12 och betänk frågan som varje påstående väcker. Om du anser att påståendet, på ett eller annat sätt, är viktigt i ditt beslutsfattande, markera cirkeln med "mycket viktigt". Om påståendet är relevant men inte avgörande, markera "viktigt", "mindre viktigt" eller "lite viktigt", beroende på hur stor betydelse påståendet har vid din bedömning. Du kan markera flera påståenden med samma gradering. Slutligen skall du utifrån de tolv påståendena rangordna de fyra som enligt dig har varit viktigast vid bedömningen. Om du anser att inget av påståendena är av stor betydelse måste du ändå välja de fyra som enligt dig är viktigast.

Köpa ny bil        Vet inte        Köpa begagnad bil   

Mycket viktigt	Viktigt	Mindre viktigt	Lite viktigt	Irrelevant	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Huruvida bilförsäljaren finns i samma kvarter som Bosse.
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Att en begagnad bil är ett mer ekonomiskt alternativ på lång sikt än en ny bil.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida färgen på bilen är grön, Bosses favoritfärg.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Att cylindervolymen är minst 200 kubikcentimeter.
<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Att en stor rymlig bil kan vara bättre än en kompakt.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	Huruvida de främre stötdämparna är differentiella.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mest viktiga påståendet	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näst viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tredje viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fjärde viktigaste påståendet	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

I exemplet på föregående sida anses det första påståendet vara "irrelevant", det andra anses "mycket viktigt" och det tredje ansågs vara endast "lite viktigt". Respondenten visste inte om 200 kubikcentimeter var bra eller inte och valet blev därför "irrelevant". Det femte påståendet ansågs också "mycket viktigt" medan det sjätte var meningslöst för respondenten och markerades därmed som "irrelevant". Vid rangordning av de fyra viktigaste påståendena väljs rimligen något av de påståenden som ansetts vara mycket viktiga. Om flera påståenden har markerats som mycket viktiga görs en bedömning av vilken av dessa som anses vara mest viktig, det vill säga endast ett påstående kan markeras som "mest viktig" och ett som "näst viktigaste" och så vidare.

## Dilemma 1, Heinz och medicinen

En kvinna i Europa var döende på grund av en sällsynt cancer. Det fanns dock en medicin som läkarna trodde skulle kunna rädda hennes liv. Det var en form av radium som en apotekare i samma stad nyligen hade upptäckt. Medicinen var kostsam att framställa men apotekaren sålde medicinen för tio gånger tillverkningspriset. Inköpspriset för radium låg runt 20 000 kr men apotekaren begärde 200 000 kr för en liten mängd av medicinen. Den sjuka kvinnans man, Heinz, vände sig till alla han kände för att låna pengar men han lyckades endast få ihop 100 000 kr, vilket var hälften av vad medicinen kostade. Han berättade för apotekaren att hans fru var döende och bad honom att sälja medicinen till ett lägre pris alternativt låta honom betala senare. Men apotekaren sa: "Nej, jag upptäckte medicinen och jag tänker tjäna pengar på den". Heinz blev desperat och började överväga inbrott på apoteket för att stjäla medicinen åt sin fru.

Bör Heinz stjäla medicinen?

Bör stjäla            Vet inte            Bör inte stjäla     

Mycket viktigt	Viktigt	Mindre viktigt	Lite viktigt	Irrelevant	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Att ett samhälles lagar skall efterlevas.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Att det är naturligt för en make att bry sig tillräckligt om sin fru för att kunna stjäla.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Att Heinz är villig att riskera att bli skjuten som inbrottstjuv eller hamna i fängelse för möjligheten att stjälandet kan hjälpa hans fru.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida Heinz är en professionell brottare eller har betydande inflytande hos professionella brottare.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida Heinz stjälar i eget intresse eller enbart för att hjälpa någon annan.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida apotekarens rättighet till sin upptäckt skall respekteras.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida livets innersta natur är mer övergripande än upphörandet genom döden, socialt och individuellt.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vilka värderingar skall utgöra grunden vid beslut om hur människor skall uppföra sig mot varandra.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida apotekaren skall ha rättighet att skydda sig genom en värdelös lag som endast skyddar de rika.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida lagen i det här fallet hindrar det mest grundläggande anspråket hos samhällets medlemmar.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida apotekaren förtjänar att bli bestulen när han är så girig och elak.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida stöld i det här fallet bidrar till ökat välbefinnande för samhället i helhet eller inte.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mest viktiga påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näst viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tredje viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fjärde viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Dilemma 2, Förrymd fånge

En man hade dömts till fängelse i tio år. Efter ett år rymde han från fängelset, flyttade till en annan del av landet och tog namnet Johansson. I nio år arbetade han hårt och efter hand lyckades han spara ihop tillräckligt med pengar för att köpa sin egen rörelse. Han var rättvis mot sina kunder, gav sina anställda höga löner och skänkte det mesta av sin egen vinst till välgörenhet. En dag kände Fru Karlsson, en gammal granne, igen honom som den man som rymt från fängelset nio år tidigare och vilken polisen hade letat efter.

Skall Fru Karlsson ange Herr Johansson till polisen och därmed skicka tillbaka honom till fängelset?

Skall ange honom		○ Vet inte		○ Skall inte ange honom											
Mycket viktigt	Viktigt	Mindre viktigt	Lite viktigt	Irrelevant											
○	○	○	○	○											
○	○	○	○	○		Har inte Herr Johansson skött sig under en tillräckligt lång period för att visa att han inte är en dålig människa?									
○	○	○	○	○		Varje gång någon flyr en bestraffning för ett brott, uppmanar inte det till fler brott?									
○	○	○	○	○		Skulle vi inte klara oss bättre utan fängelser och förtryck från våra lagsystem?									
○	○	○	○	○		Huruvida Herr Johansson verkligen betalat sin skuld till samhället.									
○	○	○	○	○		Huruvida samhället har misslyckats att behandla Herr Johansson rättvist.									
○	○	○	○	○		Vilken nytta fängelser gör bortsett från samhället, speciellt för en välgörenhetsbenägen människa.									
○	○	○	○	○		Huruvida någon kan vara så elak och känslökall att man anger Herr Johansson och skickar honom till fängelset.									
○	○	○	○	○		Huruvida det skulle vara rättvist mot alla andra fångar som är tvungna att fullgöra sitt straff gentemot om Herr Johansson angavs.									
○	○	○	○	○		Huruvida Fru Karlsson är en nära vän till Herr Johansson.									
○	○	○	○	○		Huruvida det är en medborgares skyldighet att ange en förrymd fånge, oavsett konsekvenserna.									
○	○	○	○	○		Hur önskan hos människorna och samhället bäst skall tillgodoses.									
○	○	○	○	○		Huruvida det skulle leda till något bra Herr Johansson eller skydda någon om han hamnar i fängelse.									
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mest viktiga påståendet				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Näst viktigaste påståendet				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Tredje viktigaste påståendet				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
Fjärde viktigaste påståendet				○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○

### Dilemma 3, Tidningen

Fredrik önskade, under sitt sista år på gymnasiet, publicera en studenttidning, i vilken han skulle kunna uttrycka många av sina åsikter. Han önskade uttala sig mot användningen av militära medel i internationella konflikter samt mot vissa av skolans regler, såsom förbud mot långt hår för manliga studenter. Innan Fredrik startade tidningen frågade han rektorn om tillstånd. Rektorn gav sitt tillstånd till utgivningen under förutsättningen att Fredrik visade honom alla artiklar i förväg för godkännande. Fredrik gick med på det och lämnade in ett antal artiklar. Rektorn godkände alla och Fredriks studenttidning kom ut med två nummer under de följande veckorna. Rektorn hade dock inte förväntat sig att Fredriks studenttidning skulle få så stor uppmärksamhet som det visade sig. Tidningen eggade upp studenterna till sådan grad att de började organisera protester mot skolans regler angående långt hår och flera andra av skolans regler. Uppretade föräldrar reagerade starkt mot Fredriks åsikter. Rektorn fick ta emot flera samtal där föräldrarna menade att det i tidningen publicerades opatriotiska åsikter och krävde att utgivningen skulle stoppas. Som resultat av den tilltagande spänningen beordrade rektorn Fredrik att stoppa utgivningen av tidningen. Rektorn angav som anledning att Fredriks tidningsverksamhet var splittrande för skolans verksamhet.

Borde rektorn stoppa utgivningen av studenttidningen?

Borde stoppa den  Vet inte  Borde inte stoppa den

Mycket viktigt	Viktigt	Mindre viktigt	Lite viktigt	Irrelevant	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida rektorn har mer ansvar gentemot föräldrarna än föräldrarna.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida att rektorns löfte gällde att tidningen skulle få publiceras över en lång tid eller om han bara lovade att ge sitt tillstånd för en tidning i taget.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida studenterna skulle protestera ännu mer om rektorn stoppade tidningen.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida rektorn har rätt att ge order till studenterna om skolans välfärd hotas.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida rektorn har yttrandefrihet att säga nej i det här fallet.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida det skulle hindra diskussion kring viktiga problem om rektorn stoppade tidningen.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida rektorns beslut skulle få Fredrik att förlora förtroendet för rektorn.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida Fredrik var lojal mot sin skola och ifall han verkligen patriotisk gentemot sitt land.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Vilken effekt det skulle ha, på utbildningen av studenternas förmåga till kritiskt tänkande och på deras omdöme, om tidningen stoppades.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida publiceringen av Fredriks åsikter på minsta sätt kan kränka andras rättigheter.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida rektorn skall låta sig påverkas av några arga föräldrar, när det är han som vet vad som försiggår på hans skola.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Huruvida Fredrik använde tidningen för att underblåsa motsättningar och missnöje.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mest viktiga påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Näst viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tredje viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fjärde viktigaste påståendet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Bilaga 2: Huvudundersökning

### Huvudundersökning

13,33	
33,33	
36,67	
40	
40	
40	
46,67	
50	

### Utvecklingsnivå, fördelning

0,125
0,625
0,25

1

37,5	<b>medel</b>
40	<b>median</b>
123,0508	<b>varians</b>
11,0928265	<b>sd</b>

### Huvudundersökning, variabel: utbildningsnivå

Gymnasium	3 år	Över 3 år
33,3	40	36,67
40	40	50
		13,33
		46,67

Gymnasium	3 år	Över 3 år	
36,65	40	36,6675	<b>Medel</b>
36,65	40	41,67	<b>Median</b>
22,445	0	274,148158	<b>varians</b>
4,73761543	0	16,55742	<b>Sd</b>

### Huvudundersökning, variabel: kön

Kvinna	Man
33,3	13,33
40	46,67
40	36,67
40	
50	

Kvinna	Man	
40,66	32,2233333	<b>Medel</b>
40	36,67	<b>Median</b>
35,678	292,718533	<b>Varians</b>
5,97310639	17,1090191	<b>Sd</b>

## Bilaga 3: Huvudundersökning, justerad för avvikande svar

Huvudundersökning, justerat för avvikande resultat, n=7

variabel: kön

Kvinna	Man
33,3	
40	46,67
40	36,67
40	
50	

Kvinna	Man	
40,66	41,67	<b>Medel</b>
40	41,67	<b>Median</b>
35,678	50	<b>Varians</b>
5,97310639	7,07106781	<b>Sd</b>

Huvudundersökning, justerat för avvikande resultat, n=7

Variabel: utbildningsnivå

Gymnasium	3 år	Över 3 år
33,3	40	36,67
40	40	50
		46,67

Gymnasium	3 år	Över 3 år	
36,65	40	44,4466667	<b>Medel</b>
36,65	40	46,67	<b>Median</b>
22,445	0	48,1296333	<b>varians</b>
4,73761543	0	6,9375524	<b>sd</b>

## Bilaga 4: Parallellundersökning

### Parallellundersökning

46,67	
26,66	
19,99	
53,34	
36,67	
26,67	
30	
50,01	

36,25125	<b>medel</b>
33,335	<b>median</b>
153,907584	<b>varians</b>
12,4059495	<b>sd</b>

### Utvecklingsnivå, fördelning

0,375
0,25
0,375

1

### Parallellundersökning, variabel: kön

kvinn	man
46,67	53,34
26,66	26,67
19,99	50,01
36,67	
30	

kvinn	man	
31,998	43,34	<b>Medelvärde</b>
30	50,01	<b>Median</b>
103,44337	211,1889	<b>Varians</b>
10,1707114	14,5323398	<b>Sd</b>



## Bilaga 5: Fusionerade undersökningar

### Fusionerad undersökning

46,67	13,33
26,66	33,33
19,99	36,67
53,34	40
36,67	40
26,67	40
30	46,67
50,01	50

### Utvecklingsnivå, fördelning

0,25
0,4375
0,3125

1

36,875625	<b>medel</b>
38,335	<b>median</b>
129,66308	<b>var</b>
11,3869697	<b>sd</b>

Fusionerad undersökning, variabel: kön

kvinna	man
33,3	53,34
40	26,67
40	50,01
40	13,33
50	46,67
46,67	36,67
26,66	
19,99	
36,67	
30	

kvinna	man	
36,329	37,7816667	<b>Medel</b>
38,335	41,67	<b>Median</b>
82,6734544	238,637057	<b>varians</b>
9,0924944	15,4478819	<b>sd</b>