



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

Ledarskap och etik

En studie om Strukturellt etiskt klimat & Situationsbaserat etiskt beslutsfattande i fastighetsmäklarbranschen

Paula Massamiri & Therese Delmar

2014

Kandidatarbete, C-nivå, 15hp
Företagsekonomi
Marknadsföring
Fastighetsmäklarprogrammet

Handledare: Lars-Johan Åge
Examinator: Dr Sarah Philipson

Förord

Vi vill börja med att tacka våra handledare; Lars-Johan Åge, Jonas Molin och Jens Eklinder Frick som bidragit med värdefulla synpunkter och åsikter under våra handledarträffar samt under terminens gång.

Vidare vill vi rikta ett stort tack till vår examiner Dr. Sarah Philipson som tagit sig tid till att ge råd och synpunkter samt granska vårt arbete!

Slutligen vill vi tacka alla de intervjupersoner som tog sig tid till att medverka i vår studie och gjorde den möjlig att genomföra.

Paula Massamiri

Therese Delmar

Abstract

Title: Leadership and ethics in the Real estate agent-industry

Level: Final assignment for Bachelor Degree in Business Administration

Authors: Paula Massamiri & Therese Delmar

Supervisor: Lars-Johan Åge, Jonas Molin & Jens Eklinder Frick

Date: 2014 – May

Purpose of study: The aim of this study is to create an understanding of how leaders through a Structural ethical climate can contribute to a Situation-based ethical decision-making of their employees.

Method: We have used a qualitative method and conducted semi-structured interviews with respondents from real estate agent firms. When we studied our phenomenon, our overall research design was qualitative interviews. Our data has been analyzed with an abductive method of analysis, influenced by Grounded theory.

Results and conclusions: The study shows that leaders in the real estate agent-business through a Structural ethical climate contributes to a Situation-based ethical decision-making of their employees by acting as role models, leads by example, highlighting the office values and rewards & punishes behaviors to control their employees' ethical decision making.

Suggestions for further research: We believe that future studies can be conducted through observations to study both leaders and employees, to pay attention to employees' opinions and reflect on what affects them. Another interesting premiss would be to study leaders from different sales organizations in order to see the similarities and differences between different selling industries.

Contribution: Our study contributes to better understanding of the leaders in the Real estate agent-industry influence on ethical decision-making among its employees. We

have created a model that describes the relationships between leadership, Structural ethical climate and Situation-based ethical decision-making in the Real estate agent-industry.

Key words: Leader, Ethics, Ethical climate, Ethical decision making

Sammanfattning

Titel: Ledarskap och etik i fastighetsmäklarbranschen

Nivå: Examensarbete för kandidatexamen i Företagsekonomi

Författare: Paula Massamiri & Therese Delmar

Handledare: Lars-Johan Åge, Jonas Molin & Jens Eklinder Frick

Datum: 2014- maj

Syfte: Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur ledare genom ett Strukturellt etiskt klimat kan bidra till ett situationsbaserat etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare.

Metod: Vi har använt oss av en kvalitativ metod och genomfört semi-strukturerade intervjuer med respondenter från fastighetsmäklarföretag. När vi studerat vårt fenomen har vår övergripande forskningsdesign varit kvalitativa intervjuer. Vår data har analyserats med en abduktiv analysmetod som är influerad av Grounded Theory.

Resultat & slutsats: Studien visar att ledare i fastighetsmäklarföretag genom ett Strukturellt etiskt klimat bidrar till ett Situationsbaserat etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare genom att ledarna agerar som förebilder, föregår med gott exempel, belyser sina och kontorets värderingar samt belönar och bestraffar beteenden för att styra sina medarbetares etiska beslutsfattande.

Förslag till vidare forskning: Vi anser att framtida studier kan genomföras genom observationer för att studera både ledare och medarbetare för att uppmärksamma medarbetarnas åsikter och kunna reflektera över vad de påverkas av. En annan intressant utgångspunkt anser vi är att studera ledare från olika säljorganisationer för att kunna se likheter och skillnader mellan olika branscher.

Uppsatsens bidrag: Vår studie bidrar till ökad förståelse för ledare i fastighetsmäklarföretag påverkan för etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare. Vi har

skapat en modell som beskriver sambandet mellan ledarskap, Strukturellt etiskt klimat och Situationsbaserat etiskt beslutsfattande inom fastighetsmäklarbranschen.

Nyckelord: Ledare, Etik, Etiskt klimat, Etiskt beslutsfattande

Innehållsförteckning

1. Introduktionskapitel.....	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Problematisering	4
1.3 Syfte	5
1.4 Avgränsning	5
2. Teori.....	6
2.1 Etiskt klimat.....	6
2.1.1 Definition.....	6
2.1.2 Dimensioner av etiskt klimat.....	7
2.1.2a Strukturella dimensionen av etiskt klimat	9
2.1.3 Faktorer kring Strukturellt etiskt klimat	10
2.1.3a Etiska koder	10
2.1.3b Policys och regler	10
2.1.3c Bestraffning & belöning	11
2.1.4 Ledarens roll för etiskt klimat.....	12
2.1.5 Sammandrag - etiskt klimat.....	13
2.2 Etiskt beslutsfattande.....	13
2.2.1 Definition av etiskt beslutsfattande	14
2.2.2 Grundläggande modeller	14
2.2.3 Variabler som påverkar det etiska beslutsfattandet	15
2.2.4 Situationsbaserade faktorer.....	16
2.2.4a Grupp- och ledningspåverkan.....	16
2.2.4b Belöning, bestraffning & kontrollsystem	17
2.2.4c Uppförandekoder	17
2.2.3 Ledarens roll för etiskt beslutsfattande.....	18
2.2.4 Sammandrag- etiskt beslutsfattande	19
2.3 Etik i säljande organisationer	19
2.4 State of the art.....	21
2.4.1 Reflektion av state of the art.....	27
2.5 Sammanfattning teorikapitel och modell	28
2.6 Forskningsfrågor	29
3. Metod	30
3.1 Undersökningsdesign	30

3.2 Datainsamling	30
3.2.1 Semistrukturerade intervjuer.....	30
3.2.1a Personliga intervjuer/Mailintervju/Telefonintervju.....	31
3.3 Ansats	32
3.4 Transkribering.....	32
3.5 Population	33
3.6 Urval	33
3.7 Kontrollvariabler.....	34
3.7.1 Organisationsstorlek.....	34
3.7.2 Organisationens konkurrenskraft.....	34
3.7.3 Företagsspecifika faktorer.....	34
3.8 Företagspresentation.....	35
3.9 Operationalisering.....	36
3.10 Analysmetod.....	40
3.11 Kvalitetskriterier	41
3.11.1 Generaliserbarhet.....	42
4. Empiri.....	43
4.1 Mönster.....	44
4.1.1 Globala mönster.....	44
4.1.2 Lokala mönster.....	45
5. Analys	51
5.1 Modifierad modell	55
6. Diskussion.....	57
6.1 Förslag på fortsatt forskning.....	57
Referenslista	59

Bilagor

Bilaga 1 Datum för intervjuer

Bilaga 2 Transkribering Nyckelord

1. Introduktionskapitel

1.1 Bakgrund

Tidigare forskning (ex. O'Fallon & Butterfield 2005) har visat att ett etiskt synsätt hos ledare och medarbetare är av stor vikt för att skapa långvariga kundrelationer, lönsamhet, ett etiskt beslutsfattande samt ett etiskt klimat på arbetsplatsen. Hela 174 artiklar rörande etiskt beslutsfattande blev publicerade inom de högre rankade affärsjournalerna mellan åren 1996-2003 (O'Fallon & Butterfield 2005).

Den främst förekommande definitionen av etik är beteendenormer som skiljer på acceptabelt och oacceptabelt beteende (Resnik 2011). Trevino & Youngblood (1990) studerar i sin forskning två områden av etiskt beslutsfattande som är av intresse för psykologer. Dessa områden är moraliskt resonerande, vilken är den kognitiva process som individer använder vid etiska beslut, samt moraliskt beteende som åsyftar vad individer gör vid etiska dilemman. Trevino & Youngblood's (1990) resultat visar att de individuella skillnaderna har betydelse för etiskt beslutsfattande och beteende. De individer med inre kontrollfokus och som befinner sig vid de principiella stegen av kognitiv moralisk utveckling visade sig agera mer etiskt.

Ingram, LaForge & Schwepker (2007) anser att ett etiskt beteende i en organisation kan ha en positiv effekt på försäljningen. Pettijohn, Pettijohn & Taylor (2008) är utav liknande åsikt och framhåller att en etisk organisation leder till etiska medarbetare som i sin tur leder till ökad lönsamhet genom goda kundrelationer. Många organisationer försöker etablera ett etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare, genom bland annat användandet av etiska koder och olika typer av bestraffningar (Ingram, LaForge & Schwepker 2007). Trots dessa ansträngningar rapporteras det om oetiska handlingar regelbundet i affärstidningar och forskningsstudier (Mulki, Jaramillo & Locander 2008). År 2013 och 2012 gjordes det 258 respektive 288 anmälningar mot mäklare hos Fastighetsmäklarinspektionen (FMI). Av dessa anmälningar ledde 71 st. år 2013 respektive 111 st. år 2012 till att varningar utfärdades till berörda mäklare. De vanligaste orsakerna till att mäklare anmäls är att kunderna inte är nöjda med hur mäklaren har agerat i olika situationer, t.ex. kring budgivningsprocessen och om man som kund anser att mäklaren använt sig av lockpriser eller varit bristfällig i sin information (DN, 2014-04-24).

En etisk atmosfär är således angeläget i en säljande organisation då den är utav en självständig natur (Valentine 2009). Detta eftersom individuella säljare anses vara ansiktet utåt samt har kontakten med kunder, både nuvarande och potentiella nya kunder. Ett oetiskt beteende kan ha en negativ effekt på den allmänna bilden av organisationen. Ingram et al. (2007) är även de av åsikten att etiken inom säljande organisationer är essentiellt då säljare inom säljande organisationer förhandlar mycket och utsätts för etiska utmaningar. De anser att etiskt beteende kan hjälpa säljande organisationer att generera nya kunder samt att underhålla och utveckla relationer med nuvarande kunder.

Kundens uppfattning om en säljares etiska nivå är enligt Valenzuela, Mulki & Jaramillo (2010); Lagace, Dahlstrom & Gassenheimer (1991) relaterat till hur lojal kunden är till det specifika företaget och det är således viktigt med ett gott etiskt rykte för företag på dagens konkurrenskraftiga marknad. Det är därför utav vikt att säljledare utvecklar ett etiskt klimat och strikta etiska regler (Valenzuela et al. 2010). Säljarnas kunskap om olika tjänster bidrar avsevärt till hur nöjda kunderna är (Bejou, Ennew & Palmer 1998), ett gott etiskt rykte kan även locka till sig eftertraktade säljare enligt Jaramillo et al. (2009). Det är viktigt för företag att förstå att deras överlevnad beror på kunderna, då kunder har en tendens att både ”bestraffa” och ”belöna” företag beroende på deras nivå av etik, vilket gör att organisationerna måste definiera en tydlig etisk profil (Creyer 1997).

1.1.1 Ledare

Enligt Valentine (2009); Hair, Anderson, Mehta & Babin (2009) är ledare den mest betydelsefulla faktorn för att öka det moraliska omdömet hos säljare då ledarna ofta sätter ramen för det etiska beteendet. Ledare verkar som förebilder och kan uppmuntra till ett etiskt beteende hos sina medarbetare genom att framhäva vikten av etik och moral, detta genom att belöna och bestraffa ett etiskt respektive oetiskt beteende. Således säkerställer ledarna och organisationen etiken på arbetsplatsen. Enligt Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart (2001) är det i första hand organisationsledarna som upprättar mål och policys, därigenom verkar de som den framstående faktorn som har inverkan på etiskt klimat.

1.1.2 Etiskt beslutsfattande

Etiskt beslutsfattande är enligt Kelman & Hamilton (1989:367) ett beslut som är både lagligt och moraliskt accepterat av andra. Ferrell, Rogers, Ferrell & Sawayda (2013) anser att ett etiskt beslutsfattande i en organisation inträffar när anställda tar beslut som anses vara rätt eller fel, etiskt eller oetiskt. Etik i en organisation påverkas av ledningens beslut som innefattar etik på personnivå, organisatoriska faktorer samt situationsbaserade faktorer.

Ford & Richardson (1994) har analyserat tidigare forskning inom ämnet etiskt beslutsfattande och kommit fram till att etiskt beslutsfattande består av olika faktorer, både individuella och situationsbaserade. Individuella innefattar bland annat kön, ålder, utbildning och kulturell bakgrund. Situationsbaserade faktorer som påverkar etiskt beslutsfattande är beroende av påverkan från ledningsgruppen i en organisation, belöning och bestraffning, uppförandekoder samt andra organisatoriska faktorer. Ross & Richardson (2003) definierar situationsbaserade faktorer som egenskaper hos besluts miljön som borde påverka beslutsprocessen och dess utfall. Situationsfaktorer inkluderar således alla de faktorer som inte hör samman med beslutsfattaren som individ.

1.1.3 Etiskt klimat

En organisation behöver enligt Schwepker & Good (2007); Grojean, Resick, Dickson & Smith (2004) finna metoder för att tillåta och uppmuntra ett etiskt beteende i alla delar av organisationen, således måste ledarna ha olika tillvägagångssätt för att sprida värderingar och förväntningar. Ingram et al. (2007) menar att detta bland annat kan uppnås genom en organisations etiska klimat. Etiskt klimat har varit ett intressant ämne för forskare sedan 1950-talet (Wimbush & Shepard 1994) och det finns därför många varierande definitioner och åsikter angående detta ämne.

Schneider (1975) definierar etiskt klimat (inom det organisatoriska sammanhanget) som en stabil och psykologiskt meningsfull uppfattning som delas mellan anställda och som innefattar etiska procedurer och policys som organisationen har. Dessa uppfattningar menar han är baserade på iakttagelser och erfarenheter inom organisationen, de är följaktligen inte grundade på känslor och attityder.

1.2 Problematisering

Organisationer kan enligt Barnett & Vaicys (2000) studie influera till etiskt beteende genom att etablera ett klimat som karaktäriseras av etiska kriterier. I samma riktning går också studier genomförda av bland annat Bartels et al. (1998), Wimbush, Shepard & Markham (1997) samt Vebreke, Ouverkerk & Peelen (1996) som visar att det finns en relation mellan etiskt klimat och etiskt beslutsfattande samt att dimensioner av etiskt klimat kan ha betydelsefulla effekter på en individs etiska beslutsfattande.

Schwepker & Good (2007) menar att eftersom fokus har skiftat från en transaktionell säljinställning till ett mer relationsbaserat tillvägagångssätt ökar behovet av ett etiskt beteende. Ledares och organisationens påverkan på etik inom säljande organisationer anser vi är ett ämne utav vikt då man i dessa slags företag ofta, enligt oss, tampas med etiska dilemman. Det är för oss angeläget att säljare har ledarens och organisationens etiska värderingar, policys samt regler, dvs. etiskt klimat, som stöd och hjälp för att fatta etiska beslut. Detta för att skapa långvariga kundrelationer och på så vis öka organisationens lönsamhet (O'Fallon & Butterfield 2005).

Det existerar olika perspektiv angående etiskt klimat, exempelvis Victor & Cullen (1988) anser att det finns fem olika dimensioner av etiskt klimat. Ingram et al. (2007) bedömer att det etiska klimatet består av en Interpersonell och en Strukturell dimension. Den Interpersonella riktas mot uppfattningar om etiskt beteende av organisationens medarbetare såsom etiska värderingar och moraliskt resonerande. Strukturella dimensionen består av faktorer som är bortom medarbetarens kontroll såsom regler, etiska koder, etisk policy samt bestraffning för oetiskt beteende. Dessa faktorer använder en organisation för att forma medarbetarnas uppfattning om organisationens nivå av etik. Forskning (bl.a. Groejan et al. 2004; Bartol & Locke 2000; Chen, Sawyers & Williams 1997; Stead, Worrell & Stead 1990) föreslår att bestraffnings-, belönings- och kontrollsystem kan hjälpa ledaren att påverka medarbetarna att bidra till ett etiskt klimat.

Ross & Robertson (2004) belyser i sin studie behovet av fortsatt forskning kring Situationsbaserade faktorer och deras influens på etiskt beslutsfattande. Vi vill utveckla detta och kommer i vår studie även att undersöka en ledares roll samt den Strukturella dimensionen av ett etiskt klimat. Vi är av uppfattningen att den Strukturella

dimensionen är mer övergripande och genom att studera denna dimension fångar vi upp fler delar av ett etiskt klimat än om vi skulle använt oss av exempelvis en av Victor & Cullen's (1988) fem olika dimensioner av etiskt klimat. Därigenom anser vi att vi kan skapa en djupare förståelse för det etiska klimatet samt att vi är av uppfattningen att en Strukturell dimension av etiskt klimat existerar i säljande organisationer.

1.3 Syfte

Syftet med denna studie är att skapa förståelse för hur ledare genom ett Strukturellt etiskt klimat kan bidra till ett Situationsbaserat etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare.

1.4 Avgränsning

Etiskt beteende är delvis en fråga som är av intresse för psykologer, vi kommer inte ta hänsyn till dessa aspekter i vår forskning. Vi avgränsar oss från att studera medarbetarnas och kundernas upplevelser samt att vi inte intervjuar ledare i andra organisationer än inom fastighetsmäklarföretag.

2. Teori

I detta kapitel presenterar vi resultat av tidigare forskning. Vi börjar med etiskt klimat och dess definition, dimensioner samt faktorer. Vidare redogör vi för etiskt beslutsfattande och vilka faktorer som påverkar detta.

2.1 Etiskt klimat

Etiskt klimat har varit ett intressant ämne för forskare sedan 1950-talet (Wimbush & Shepard, 1994) och det finns därför många varierande definitioner och åsikter angående detta ämne. Det etiska klimatet är en typ av organisationsklimat, detta arbetsklimat formas bland annat av organisationens normer som dess medarbetare uppfattar som existerande inom organisationens tillvägagångssätt och struktur. (Martin & Cullen, 2006)

2.1.1 Definition

Den ovan nämnda definitionen stämmer väl överens med Schneider's (1975) förklaring om att en organisations klimat utgörs av medarbetarnas överensstämmande uppfattningar om psykologiskt meningsfulla beskrivningar som utmärker organisationens system vad gäller rutiner och förfaringssätt. Grojean et al. (2004); Dickson et al. (2001) understryker att en organisations klimat definieras lokalt – det är organisationens medlemmar som uppfattar och upplever klimatet. Organisationens klimat är således hur dess medlemmar definierar det - det är alltså inte beroende av någon utomståendes uppfattning av hur detta klimat är eller utomståendes åsikter om hur det borde vara.

Cullen, Parboteeah & Victor (2003) är av samma åsikt som Dickson et al. (2001) angående att organisationsklimatet är något som innebär en gemensam uppfattning hos dess medlemmar. Detta etiska klimat uppkommer när organisationens medarbetare anser att vissa typer av etiskt resonerande och ett visst etiskt beteende är förväntade föreskrifter eller normer för beslutsfattande inom organisationen.

Denna definition använder sig också Wimbush & Shepard (1994) av men de tillägger att detta etiska klimat består av medarbetarnas delade uppfattningar om hur organisationen handskas eller löser etiska dilemman. Fortsättningsvis är dessa uppfattningar sådana som baseras på observationer, alltså inte baserade på känslor eller attityder hos

organisationens medlemmar. Med en annan förklaring kan det etiska organisationsklimatet hänföras till den delade uppfattningen om vad som är korrekt etiskt beteende och hur dessa etiska frågor hanteras av organisationen (Peterson 2002) samt vad organisationen tillåter och förbjuder med avseende på moraliska frågor (Fein, Tziner, Lusky & Palachy 2013).

I tidigare forskning kring etiskt klimat finns det olika definitioner på etiskt klimat (Groejan et al., 2004; Dickson et al., 2001), men vi har valt att ovan fokusera på den vi, efter vår litteraturgenomgång, anser vara främst förekommande.

2.1.2 Dimensioner av etiskt klimat

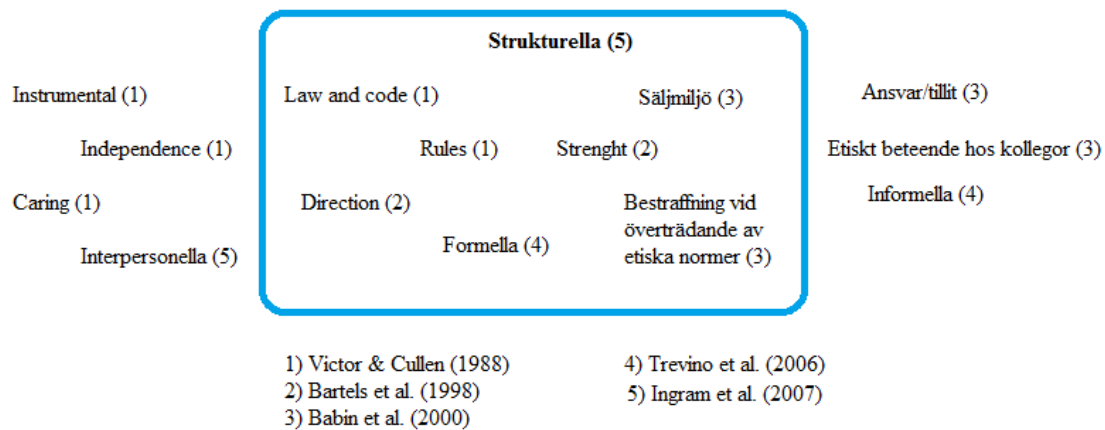
När forskning gjorts på organisationers etiska klimat är det främst fem olika dimensioner som mest frekvent förekommer, vilka har sitt ursprung i Victor & Cullen's (1988, 1987) forskning angående etiskt klimat - "Law and code", "Caring", "Instrumental", "Independence" och "Rules." (Martin & Cullen, 2006) Dessa klimatdimensioner har alla varsitt kännetecken som förväntas leda medarbetarens beslutsfattande inom sitt yrkesutövande i organisationen (Cullen et al., 2003). Likaså anser Wimbush & Shepard (1994) att etiskt klimat är en multidimensionell konstruktion som finns i organisationer och testar i sin studie sambandet mellan olika dimensioner av etiskt klimat och beteende hos anställda.

Bartels, Harrick, Martell & Strickland (1998) anser att det, genom att hänvisa till Rousseau (1998), finns två dimensioner av etiskt klimat – Strength och Direction. Direction-dimensionen involverar innehållet av normerna kring etiskt beteende och förankrar vilket beteende som är acceptabelt eller oacceptabelt, medan Strength-dimensionen av etiskt klimat är graden av kontroll över beteende som är beroende av det etiska klimatet i en organisation.

Det finns som tidigare nämnt enligt Ingram et al. (2007) en Interpersonell och en Strukturell dimension av etiskt klimat. Den Interpersonella dimensionen av etiskt klimat skapas av uppfattningar om de etiska eller oetiska beteenden som görs utav medarbetare i organisationen. De tror att etiska beteenden hos medlemmar i en organisation kan hjälpa medarbetare att forma deras uppfattning om organisationens etik samt att desto fler individer inom en organisation som bryr sig om att göra vad som är rätt för

individer både inom och utanför organisationen, desto mer etiskt kommer klimatet att uppfattas och tvärtom - desto lägre nivå av moral individer inom en organisation har, desto lägre kommer det etiska klimatet att uppfattas.

Vi har valt att fokusera på den Strukturella dimensionen av etiskt klimat eftersom vi är intresserade av vad ledaren kan bidra med. Vi är utav uppfattningen att den Strukturella dimensionen kan studeras ytterligare och vår förhoppning är att resultaten av vidare studier av ämnet på så vis kan bidra till att vi kan genomföra en intressant analys i vår studie. Samtidigt är den Strukturella dimensionen också, som Ingram et al. (2007) förklarar, en övergripande dimension och vissa av de olika perspektiven och dimensioner av det etiska klimatet kan kopplas ihop och samordnas under denna Strukturella dimension. Vi har valt att studera en dimension av etiskt klimat till skillnad från bland annat Mulki, Jaramillo & Locander (2008); Jaramillo, Mulki & Salomon (2006) som inte tar hänsyn till något av de olika dimensionsperspektiven, utan ser etiskt klimat som något samstämmigt där organisationen använder sig av etiska koder som synliggörs via kommunikation och genom riktlinjer. Vi är utav uppfattningen att vi, genom att studera en viss dimension, kan skapa en djupare förståelse för detta specifika etiska klimat.



[Fig. 1] Egen

Vi vill med vår figur ovan visa hur vi ser ett samband mellan olika dimensioner och hur de kan anknytas till den Strukturella dimensionen. Siffrorna i figuren visar vilka forskare som skapat de olika dimensionerna. Dimensionerna som vi anser hör till den Strukturella är: Law and Code och Rules (Victor & Cullen 1988, 1987), Strength och Direction (Bartels et al., 1998), Säljmiljö och Bestraffning vid överträdande av etiska

normer (Babin, Boles & Robin, 2000), Formella (Trevino, Weaver & Reynolds 2006) och slutligen den Strukturella (Ingram et al., 2007). De dimensioner som är placerade utanför den blåa kvadraten anser vi inte höra samman med den Strukturella dimensionen och är således också utanför vår studie. Alla dimensioner, både de som är placerade innanför och utanför den blåa kvadraten, är placerade utan inbördes ordning.

2.1.2a Strukturella dimensionen av etiskt klimat

En av Ingram et al. (2007) dimensioner av etiskt klimat är som ovan nämnt, den Strukturella dimensionen, vilken de anser skapas av uppfattningar om externa kontrollfaktorer, sådana som är utanför individens styre. Genom denna förklaring kan en koppling göras till Law and Code-dimensionen vilken innefattar att de anställda håller fast vid de lagar och koder som finns inom deras yrke samt anses som allmänna i samhället (Victor & Cullen, 1988). På detta sätt förväntas medarbetaren ta etiska beslut för att undvika att bryta mot lagen (Peterson, 2002).

En likartad dimension är Rules-dimensionen som innefattar att de anställda anpassar sig och följer de regler, policys och tillvägagångssätt som finns i organisationen (Chen, Chen & Liu, 2013; Schminke, Ambrose & Neubaum, 2005). Dessa vägledande regler, tillvägagångssätt eller normer kan enligt Aquino & Becker (2005) innefattas av organisationens speciella uppförandekoder. Dessa två dimensioner grundade ur Victor & Cullen (1987) perspektiv kan uppfattas såsom Ingram et al. (2007) menar är externa kontrollfaktorer – det är inte individen i sig själv som kan skapa samhällets vedertagna uppförandekoder och på samma vis är det inte enbart en medarbetare som har bestämt de uppställda reglerna inom organisationen. Dessa är således faktorer som är utanför individens styre.

En annan dimension som kan anses stämma överens med de nyss nämnda är Säljmiljö. Denna dimension beskriver Babin et al. (2000) som ett klimat där medarbetarna, i detta fall säljare, påverkas av ledningens viljor. De nämner ett exempel om att ett oetiskt beslutsfattande mer frekvent kan förekomma i en säljmiljö där ledningens vilja har präglat klimatet att endast handla om att få till stånd försäljningar. Analogt med stycket ovan är det i denna dimension inte säljaren som individ som kan påverka klimatet, utan det är ledarna som tillsammans har skapat någon slags säljmiljö. Ingram et al. (2007) tar också upp vad den Strukturella dimensionen kan bestå av och exemplifierar bland annat

lagar, etiska koder samt belöning och bestraffning för etiskt respektive oetiskt beteende. En liknande beskrivning har också Trevino et al. (2006) för sin Formella dimension. I denna dimension ingår system såsom etiska koder, belönings/ bestraffningssystem, ledarskap och träning (Ardichvili, Jondle, Kowske, Cornachione, Li & Thakadipuram, 2012; Ardichvili, Mitchell & Jondle, 2009). Bartels et al. (1998) båda dimensioner Strength och Direction kan även anses förbindas med den Strukturella dimensionen eftersom Direction förknippas med normer för etiskt beteende samtidigt som det förankrar vilket agerande som är accepterat eller ej, det kan därför bedömas liknande som etiska koder. Strength är den dimensionen som handlar om kontroll över detta beteende, vilket kan anses höra samman med det som Ingram et al. (2007) kallar för kontrollfaktorer.

2.1.3 Faktorer kring Strukturellt etiskt klimat

2.1.3a Etiska koder

En organisations etiska koder är ett skriftligt dokument om hur organisationen förhåller sig till vissa frågor, vilka preciseras genom att beskriva dess etiska normer och värderingar (Valentine & Barnett, 2002). Etiska koder bedömer Ingram et al. (2007) samt Barnett & Vaicys (2000) som en av de mest vitala påverkansfaktorerna beträffande etiskt klimat. Valentine & Barnett (2003); Somers (2001); Schwepker & Hartline (2005); Schwartz (2001) menar att en organisation, vars etiska koder tydligt är förmedlade till sina medarbetare, kommer att uppfattas som mer etisk gällande dess värderingar samt innehavande ett klimat där oetiskt beteende sällan förekommer.

Grundstein-Amado (2001) är emellertid inte av en lika bestämd och positiv åsikt i fråga om etiska kodors användbarhet och effektivitet, eftersom artikelförfattaren menar att det inte finns en tydlig enighet om detta inom litteraturen på området. Författaren argumenterar dock för att etiska koder kan skapa följsamhet och engagemang hos organisationens medarbetare, men de etiska koderna måste framställas på rätt sätt genom flera steg. Bland annat genom en demokratisk process där medarbetarnas gemensamma värdesystem, som byggts upp inom organisationen över tid, tas tillvara.

2.1.3b Policys och regler

Schneider (1975) definierar som tidigare nämnt, etiskt klimat inom en organisation, som en stabil och psykologiskt meningsfull uppfattning som delas mellan anställda och som

innefattar etiska procedurer och policys som organisationen har. Dessa uppfattningar menar han är baserade på iakttagelser och erfarenheter inom organisationen, de är följaktligen inte grundade på känslor och attityder. Wimbush & Shepard (1994) belyser även de, effekterna ledare har på sina anställda gällande att ledarna påverkar sina medarbetares uppfattningar om policys och förfarande. Ingram et al. (2007) anser att just den Strukturella dimensionen av etiskt klimat skapas genom uppfattningar av kontrollfaktorer som inte styrs av individen, såsom regler och etiska policys. Dessa faktorer kan ett företag använda för att forma de anställdas uppfattningar av organisationens etik. Ingram et al. (2007) är utav uppfattningen att när regler och etiska policys finns och utövas så kommer ett klimat att uppfattas som mer etiskt i en organisation.

En av Victor & Cullen (1988) fem dimensioner av etiskt klimat innefattar att de anställda anpassar sig och följer de regler och policys som finns i organisationen. Ferrell, Rogers, Ferrell & Sawayda (2013); Ferrell & Gresham (1985) är utav liknande åsikter då deras forskning visar att vägledning för anställda i forma av bland annat policys samt en begränsning av ett visst beteende genom bestraffning kan uppmuntra till ett visst beteende. Genom att dela upp en organisations klimat i olika undergrupper har Schminke et al. (2005) kunnat se att bland annat regler ingår i den undergrupp som har ett högt etikvärde.

2.1.3c Bestraffning & belöning

När det gäller bestraffning kan en koppling tydligt göras genom att bara läsa namnet på en av Babin et al. (2000) dimensioner, nämligen Bestraffning vid överträdande av etiska normer. Genom att bestraffa oetiskt beteende, förankras förväntningarna om acceptabelt beteende och därigenom minskas lusten till att handla oetiskt (Ingram et al. 2007; Schwepker & Hartline, 2005). Belöningar för etiskt beteende kan också ge en tydlig indikation till organisationens medarbetare om vilket beteende som förväntas och anses som etiskt (Grojean et al., 2004). Detta kan göras både genom den formella och den informella varianten av uppskattning och belöning. Som formell belöning åsyftar författarna finansiella ersättningar och ger förslag såsom höjd lön, bonus eller typer av incitament. Däremot är Chen, Sawyers & Williams (1997); Bartol & Locke (2000) av den kontrasterande åsikten att man bör vara försiktig med just finansiella belöningar för att stärka det etiska beteendet. Detta för att medarbetarna kan bli för fokuserade på och

endast lägga kraft vid, utförandet av de handlingar som erbjuder dessa sorters erkännanden, vilket då kan medföra att organisationens övergripande mål om ett etiskt klimat kan gå förlorade. De är dock alla (Grojean et al., 2004; Bartol & Locke, 2000; Chen, Sawyers & Williams, 1997) överens om att informella belöningar såsom uppmuntran och erkännande från ledare och chefer - till exempel bli tilldelad ett mer ansvarsfullt uppdrag, har en positiv inverkan på det etiska beteendet och således också det etiska klimatet.

2.1.4 Ledarens roll för etiskt klimat

Dickson et al. (2001) menar att ledare har betydelse för det etiska klimatet då det i första hand är organisationsledarna som upprättar mål och policys, därigenom verkar de som den framstående faktorn som har inverkan på etiskt klimat. Detta sker i flera steg över längre perioder. Det första steget inträffar emedan organisationen skapas då grundarens personliga värderingar ligger som grund för den sociala atmosfären inom företaget och skapar på så vis miljön där beteenden uppmuntras eller motverkas. Det andra steget är då företaget har expanderat och mognat, då ledare på olika nivåer inför etiska normer som förstärker organisationens etiska värdesystem. När organisationen utsätts för nya etiska utmaningar kommer de gemensamma värderingarna av förväntat beteende skapas genom de som uppmuntras och belönas av organisationens ledare, sålunda skapas ytterligare normer och förväntat beteende.

En studie genomförd av Cherry & Fraedrich (2000) visar på att det finns ett samband mellan ledarskapsstilar, beteendet hos ledare och organisatoriskt etiskt klimat. Vidare visar resultaten att ett beteendebaserat kontrollsystem har ett samband med utvecklandet och underhållet av en organisations etiska kultur samt att vissa ledare kan bidra till ett högre etiskt klimat i en organisation. Enligt Hair et al. (2009:30-31) så har ledare inom säljande organisationer en betydande roll i att upprätthålla en etisk arbetsmiljö. Det är deras uppgift att säkerställa att individer med låg moral inte blir anställda av företaget och sätta i system att bestraffa ett oetiskt beteende. De är även ansvariga för hur säljarna behandlar kunderna. Således säkerställer ledarna och organisationen etiken på arbetsplatsen. Schminke et al. (2005) riktar i sin forskning in sig på ledarskapet direkta påverkan på det etiska klimatet. Författarna menar att ledarna här kan ha skiljande inverkan i de olika undergrupperna av etiskt klimat. De anser även att ledarens personliga etiska tankesätt och moral påverkar det etiska klimatet i organisationen.

Schminke et al. (2005) framhåller att de organisatoriska ledarna undervärderar deras effekt på de anställdas etiska handlingar och beslut och de belyser även vikten vid att ledare måste bli mer medvetna om den effekt de faktiskt har på det etiska klimatet i en organisation. Liknande belyser Wimbush & Shepard (1994), som tidigare nämnt, effekten ledare har på sina anställda gällande att ledarna påverkar sina medarbetares uppfattningar om policys och förfarande, dvs. det etiska klimatet.

Det är bland annat ledarna som påverkar medarbetarnas uppfattningar, genom det etiska klimatet, om vad som är en angelägen etisk fråga. Bland annat med hjälp av att uttrycka värderingar och etiska normer för att belysa dessa frågor och väcka medarbetarnas medvetenhet för dem. Genom detta konstateras att säljledares etiska handlande och tankesätt kan fungera som vägledning och rättesnören för dess medarbetare i etiska frågor. (Ferrell, Johnston & Ferrell, 2007)

2.1.5 Sammanfattning - etiskt klimat

Vare sig de olika perspektiven på organisationers etiska klimat eller antalet dimensioner som förekommer, har de en angelägenhet gemensamt – de är alla formade för att på något sätt generera och försöka påverka organisationsmedlemmarnas etiska beslutsfattande och beteende. Det har även visat sig att ledare har en stor påverkan på det etiska klimatet som kan leda till etiskt beslutsfattande, denna påverkan som ledare har kommer djupare redogöras för nedan under rubriken om etiskt beslutsfattande.

2.2 Etiskt beslutsfattande

Både Trevino et al. (2006) och O'Fallon & Butterfield (2005) konstaterar att en eller flera dimensioner av etiskt klimat har en positiv effekt på det etiska beslutsfattandet och beteendet. Vardi (2001) fann till exempel att den etiska klimatsdimensionen Rules hade ett positivt samband med etiskt beslutsfattande. I samma riktning går också studier genomförda av bland annat Barnett & Vaicys (2000); Bartels et al. (1998); Wimbush, Shepard & Markham (1997); Verbeke, O'Overkerk & Peelen (1996) som visar att det finns en relation mellan etiskt klimat och etiskt beslutsfattande samt att dimensioner av etiskt klimat kan ha betydelsefulla effekter på en individs etiska beslutsfattande.

2.2.1 Definition av etiskt beslutsfattande

Många författare definierar etiskt beslutsfattande på ett enhetligt vis till skillnad från etiskt klimat trots att det består av olika nyanser. Ett etiskt beslut definierar Jones (1991) som ett beslut som både är lagligt och moraliskt accepterat av andra i det större samhället, motsatsvis är då ett oetiskt beslut något som antingen är olagligt eller oacceptabelt av allmänhetens mening. En liknande definition återfinns i Trevino et al. (2006) artikel som fastställer begreppet etiskt beslut som ett individuellt beteende som är föremål för, eller döms enligt, allmängiltigt accepterade moraliska beteendenormer. Ross & Robertson (2003) definierar beslutsfattande gällande etiska frågor som ett beslutsfattande där man beslutar om något som kan leda till skada för en individ eller grupp. Ferrell, Gresham & Fraedrich (1989) anser att definitionen av etik ofta är vag då termen har så många nyanser, men anser att personer inom marknadsföring behöver veta hur anställda förvärvar moraliska filosofier och hur dessa kan användas för att säkerställa ett etiskt beteende inom en organisation. Författarna anser att de olika modellerna som finns kring etiskt beteende, bland annat Hunt & Vitell (1986) och Ferrell & Gresham (1985) bidrar till insikt i processerna kring etiskt beslutsfattande samt att modellerna kan spela en roll i implementeringen av etik.

2.2.2 Grundläggande modeller

En central komponent i de allra flesta modeller om etiskt beteende inom marknadsföring och ledarskap är enligt Jones (1991) moraliskt omdöme, en individs moraliska avsikt och moraliskt beteende. Ingram et al. (2007); Reidenbach, Robin & Dawson (1991) är utav liknande åsikt gällande det moraliska omdömet som en ledande komponent. Modeller om etiskt beteende brukar föreslå att människor som har högre moraliska värderingar eller de individer som resonerar på en högre kognitiv moralisk nivå rimligtvis borde fatta mer etiska beslut (Jones, 1991).

Trevino et al. (2006); O'Fallon & Butterfield (2005) menar att mycket forskning kring modeller om etiskt beslutsfattande och beteende främst vilar på Rest's (1986) fyr-stepsmodell om etiskt beslutsfattande, vilken kortfattat inbegriper följande stegvisa komponenter: identifiering av den moraliska naturen i frågan, utföra en moralisk bedömning, etablera en moralisk avsikt och till sist engagera sig i moraliskt handlande.

En etisk beslutsprocess börjar enligt Ferrell & Gresham's (1985) modell med att inse att ett problem har etiska dimensioner och att yttre faktorer som den sociala och kulturella miljön också påverkar hur själva frågan uppfattas samt kan begränsa beteendet hos en människa eller organisation.

2.2.3 Variabler som påverkar det etiska beslutsfattandet

Många forskare har konstaterat att det etiska beslutsfattandet kan influeras av olika variabler (ex. Loe, Ferrell & Mansfield, 2000; Hunt & Vitell, 1986; Trevino, 1986; Ferrell & Gresham, 1985). Den moraliska medvetenheten kan med olika synsätt påverkas av olika faktorer. Antingen genom individuella faktorer såsom kön, ålder, nationalitet, utbildning och anställningstid, eller ses med perspektivet att de individuella faktorerna också kan påverkas av kontextuella omständigheter, då med organisationen i åtanke. Trevino et al. (2006); O'Fallon & Butterfield (2005); Ford & Richardson (1994) benämner de kontextuella omständigheterna som Situationsbaserade faktorer och ger följande indelning – gruppåverkan, ledningspåverkan, belöning och bestraffning, uppförandekoder, typ av etiskt beslut, organisatoriska faktorer såsom organisations-effekt, organisationsstorlek och organisationsnivå och industrifaktorer såsom industrityp och företagskonkurrens.

Loe, Ferrell & Mansfield (2000) delar upp de Situationsbaserade faktorerna i möjlighet, etiska koder, belöningsystem och bestraffning, kultur, och klimat. En liknande tankegång för Sims & Keon (1999) som menar att etisk beslutsfattande hos anställda är beroende av en organisations miljö. Oberoende av etisk situation så kunde författarna se att det fanns ett samband mellan den uppfattade organisatoriska miljön och beslutsfattande hos de anställda.

Vi har valt att rikta in oss på Situationsbaserade faktorer, eftersom vi ser en koppling mellan Strukturellt etiskt klimat och de Situationsbaserade faktorerna vid beslutsfattande. Ledarna kan här påverka en stor del genom att, som Loe et al. (2000) nämner ovan, använda sig av det etiska klimatet samt belöningsystem för att styra sina medarbetare i en viss riktning gällande etiska frågor.

2.2.4 Situationsbaserade faktorer

Cravens, Ingram, LaForge & Young (1993) beskriver att belönings- och kontrollsystem har visat sig vara huvudfaktorerna som påverkar en säljares handlingar. Faktorerna visade sig ha stor effekt på kundorienterad försäljning som är nära relaterat till etiskt beteende. Även Verbeke et al. (1996) forskning visar att kontrollsystem i ett företag påverkar en säljares etiska beslutsfattande. De anser även att en organisations miljö, en organisations klimat, personlighetsdrag samt intern kommunikation påverkar en säljares etiska beslutsfattande.

2.2.4a Grupp- och ledningspåverkan

Ford & Richardson's (1994) sammanställning visar att kollegor och medarbetare har en stor inverkan på individens etiska beslutsfattande, genom att den direkta påverkan från individens medarbetare ökar när kontakten med kollegor tilltar i intensitet och frekvens. Det har också visat sig att individer förlitar sig på sina kollegors åsikter vid beslutsfattandet om hur denne ska bete sig (Jones & Ryan, 1997). Inom detta framkommer det även, enligt Trevino et al. (2006); Weaver, Trevino & Agle's (2005) forskning att det finns flera aspekter av en individs etiska beteende som kan verka som en förebild för andra inom organisationen. För att denna uppfattning skall förekomma, menar författarna att detta dock kräver att relationen mellan den som anses som en etisk förebild och dennes kollegor är relativt stark. Babin et al. (2000) anser att om en anställd finner att dennes kollegor har ett etiskt beteende och handlande kommer den anställdes arbetstillfredsställelse och engagemang gentemot organisationen att öka och följaktligen kommer tillfredsställelsen och engagemanget sjunka om arbetskollegorna agerar oetiskt.

Företagsledningen kan också verka som etiska förebilder genom att medarbetarna iakttar ledarnas handlingar och inser rättfullheten i detta beteende. Inte bara för att de ser upp till sina ledare på grund av deras auktoritära ställning, utan också för att de ser handlingen i sig som det rätta (Dickson et al., 2001). Verbeke's et al. (1996) forskning har visat att ledningen i en organisation kan påverka det etiska beslutsfattandet hos säljare. Enligt Verbeke et al. (1996): Behrman & Perreault (1984) kan en del arbetsmiljöer leda till en säljares oetiska beteende. Brady & Hatch (1992) har liknande tankar kring etiskt beslutsfattande då de anser att det avgörs av situationen kopplat till det. Även Pettijohn, Keith & Burnett (2011); Hansen & Riggle (2009); Sims & Keon

(1999) finner att den anställdes uppfattning om dess ledares förväntningar är relaterat till etiskt beslutsfattande. Om en organisation uppmuntrar och förväntar sig ett etiskt beslutsfattande, desto större är chansen att de anställda väljer etiska alternativ och motsatsvis – uppmuntrar en organisation ett oetiskt beteende, desto större är risken att de anställda väljer att bete sig oetiskt.

2.2.4b Belöning, bestraffning & kontrollsystem

Verbeke et al. (1996) föreslår att bl.a. organisationsstrukturen, som kontrollsystemen i en organisation, och åtagandet hos medarbetarna påverkar det etiska klimatet i ett företag. Kontrollsystemen har stor inverkan då de påverkar etiskt beslutsfattande både direkt och indirekt beroende på deras effekt på etiskt klimat. Om ledarna kommunicerar med säljarna och ger dem vägledning kan de påverka till ett mer etiskt beslutsfattande. Företagsledningen kan också påverka etiskt beteende hos sina medarbetare genom att belöna eller bestraffa etiska, respektive oetiska, handlingar (Ford & Richardson, 1994). Av samma uppfattning är även O'Fallon & Butterfield (2005) och utvecklar detta genom att anse att organisationer och dess företagsledare som belönar oetiskt beteende har en större mängd förekommande oetiska handlingar än de organisationer som bestraffar oetiskt beteende.

2.2.4c Uppförandekoder

Förekomsten av organisationers uppförandekoder kommer ha en positiv påverkan på medarbetarnas etiska beslutsfattande och tillsammans med ledarnas belöningar för hörsammandet av dessa koder kommer ytterligare positivt influera medarbetarnas etiska beslutsfattande (Ford & Richardson, 1994). Som tidigare nämnt var Grundstein-Amado (2001) inte lika övertygad om etiska uppförandekoders faktiska inverkan på organisationsmedlemmarnas etiska beslutsfattande. O'Fallon & Butterfield (2005) menar dock att av deras 20 artikelresultat inom just etiska uppförandekoder och dess påverkan på etiskt beteende var det två som inte fann några specifika resultat, sex stycken rapporterade blandade resultat, medan elva av de tolv kvarvarande visade på en positiv relation mellan etiska uppförandekoder och etiskt beslutsfattande. De drar därför slutsatsen att de flesta studier stödjer uppfattningen av att uppförandekoderna har en betydelse för det etiska beslutsfattandet.

2.2.3 Ledarens roll för etiskt beslutsfattande

Ledare är intresserade av omfattande modeller av etiskt beslutsfattande eftersom följande är viktigt för dem; vilken dimension av organisationens miljö som påverkar etiskt beslutsfattande, vilka personliga egenskaper hos säljare som påverkar etiskt beslutsfattande, hur miljö och personlighet interagerar samt hur dessa kan ändras så att etiskt beslutsfattande ökar (Verbeke et al., 1996). Ledare kan genom att använda sig av belöning och bestraffning visa vilket beteende som förväntas av medarbetarna, detta genom att belöna dem som når sina mål genom att bete sig enligt de värderingar som finns (Trevino, Hartman & Brown, 2000).

Hansen & Riggle's (2009) studie visar på liknande resultat som Pettijohn et al. (2011) gällande att säljledare måste ha en insikt i att deras beteende sätter tonen för vad som är ett accepterat och ett icke-accepterat etiskt beteende hos deras medarbetare. Vidare har Hansen & Riggle (2009) kommit fram till att säljande organisationer bör anpassa sina kompenseringssystem till att belöna ett etiskt beteende samt att säljare som beter sig etiskt har större sannolikhet att vara framgångsrika. Trevino (1986) drar liknande slutsatser som Ingram et al. (2007); Barnett & Vaicys (2000) att då individer ofta söker efter extern guidning när det kommer till etiska dilemman så kan en organisation genom ett etiskt beteende, normer och ledarskapsansvar stärka sambandet mellan individuell uppfattning och beteende.

Ledare bör enligt Sims & Keon (1999) se till, förutom att det finns formella riktlinjer som uppmuntrar till ett etiskt beslutsfattande hos anställda, att ledarna även förväntar sig att riktlinjerna följs. De anställda som handskas med etiska dilemman bör vara införstådda med att ett etiskt beslutsfattande kommer att belönas och att ett oetiskt beteende inte accepteras i organisationen eller av ledaren. Författarna anser att det bör läggas på minnet att relationen mellan en anställds beslut och organisationens miljö är ledd av situationen och att inte enbart etiska förhållningsregler i en del situationer räcker för att guida anställda i deras beslutsfattande.

Ett annat sätt för en ledare att påverka etiskt handlande hos sina medarbetare är enligt Trevino et al. (2000) att stärka uppfattningen om denne som en etisk ledare genom att använda sig av belöningar och bestraffningar när man vill hålla sina medarbetare ansvariga för sitt etiska beslutsfattande. Både Ross & Robertson (2003) samt Verbeke et

al. (1996) konstaterar att ledare bör ha i åtanke vilken innebörd policys har för etiskt beslutsfattande samt att både etiska koder och belöningssystem har betydelse för ett etiskt beslutsfattande i en organisation. Även Barnett (2001) är utav åsikten som delvis Ross & Robertson (2003) är - för att öka det etiska beteendet så är det nödvändigt att förstå vikten av de Situationsbaserade faktorerna som influerar en individs beslutsfattande gällande moraliska dilemman.

2.2.4 Sammanfattning – etiskt beslutsfattande

Olika Situationsbaserade faktorer såsom etiska uppförandekoder och belöning och bestraffning bidrar till ett etiskt beslutsfattande. Det är främst ledarna som skapar dessa Situationsbaserade faktorer och kan influera hur en medarbetare beter sig och fattar beslut i etiska frågor.

2.3 Etik i säljande organisationer

Etisk säljbeteende definieras Roman & Manuera (2005) som ”rättvisa och ärliga åtgärder som gör det möjligt för säljare att främja långsiktiga relationer med kunder baserat på kundtillfredsställelse och förtroende”.

Valentine (2009) anser att på grund av att säljande organisationer är utav en självständig natur är det extra viktigt att organisationen har en etisk atmosfär eftersom säljare anses vara ansiktet utåt samt är de som har kontakten med kunder, både nuvarande och potentiella nya kunder. Ett oetiskt beteende av säljarna kan alltså ha en negativ effekt på den allmänna bilden av organisationen. Även Ingram et al. (2007) belyser vikten av etiken inom säljande organisationer, då säljare inom säljande organisationer förhandlar mycket och utsätts för etiska utmaningar. De anser att etiskt beteende kan hjälpa säljande organisationer att generera nya kunder samt att underhålla och utveckla relationer med nuvarande kunder. Schwepker & Good (2007) menar att eftersom fokus har skiftat från en transaktionell säljinställning till ett mer relationsbaserat tillvägagångssätt ökar behovet av ett etiskt beteende. Som vi tidigare nämnt anger Babin et al. (2000) att ett oetiskt beslutsfattande mer frekvent kan förekomma i en säljmiljö där ledningens vilja har präglat klimatet att endast handla om att få till försäljningar.

Ett etiskt sammanhang bidrar till hederliga säljare samt bidrar till andra positiva påföljder, såsom att prestationen hos säljarna ökar (Schwepker & Good 2007; Valentine

2009). Ingram et al. (2007) anser att ett etiskt beteende kan öka försäljningen i organisationer samt att många säljande organisationer fokuserar på etiska uppförandekoder, men att det emellertid råder etisk misskötsel i organisationer. En organisation behöver enligt Schwepker & Good (2007) och Grojean et al. (2004) finna metoder för att tillåta och uppmuntra ett etiskt beteende i alla delar av organisationen, således måste ledarna ha olika tillvägagångssätt för att sprida värderingar och förväntningar. Säljares etiska beslutsfattande och beteende kan i vissa fall påverkas av ytterligare faktorer jämfört med ”vanliga” medarbetare då säljare ofta utsätts för etiska dilemman, eftersom de måste balansera sina egna intressen med dem tillhörande organisationen, samtidigt som säljarna måste tillvarata kundernas behov (Roman & Manuera 2005; Schwepker 2003).

Pettijohn et al. (2011) är utav åsikten att ett oetiskt beteende i företag har ökat de senaste åren och att misslyckandet i att bete sig etiskt kan ha många negativa utfall. De utvärderar i sin studie relationen mellan etiskt beteende hos kommande säljare och det etiska klimatet i en organisation. Resultaten visar att säljledare och säljchefer har den största påverkan på etiskt beteende, att ledare agerar som förebilder och ”åsiktsmaskiner”. En konsistens i ledares etiska tankesätt är därmed en viktig faktor för de anställdas beteende samt att interaktionen ledare emellan påverkar de anställdas beteende.

Chonko & Burnett (1983, efter Roman & Manuera, 2005) anser att säljare kan bete sig oetiskt när de interagerar med till exempel kunder, kollegor och arbetsgivare. Säljare kan ha åsikten att etiska utsvävningar mot kunder är mindre etiskt än när man betar sig så mot sina kollegor eller arbetsgivare. Lagace et al. (1991, efter Roman & Manuera 2005) menar att ett etiskt beteende inom försäljning ofta är situationsbaserade. Gundlach & Murphy (1993) är utav åsikten att etik kräver att en individ betar sig utifrån moraliska regler och efter vad som anses vara rätt eller fel. Robertson & Anderson (1993) anser i sin studie att etiskt säljbeteende är relaterat till breda sociala normer som rent spel och ärlighet. Ett etiskt beteende inom en säljorganisation kan visa sig genom att säljarna säljer produkter till kunderna som de verkligen behöver, ger riktig information om produkten/tjänsten och inte pressar kunderna till köp (Chonko & Burnett 1983, efter Roman & Manuera, 2005).

2.4 State of the art

State of the art är enligt Philipson (2014-04-29) ett sätt att bedöma och utvärdera vetenskapliga artiklar samt att bedöma hur dominerande teorierna är. För att kunna avgöra styrkan i de artiklar som legat till grund för vårt teorikapitel har vi utvärderat och bedömt de vetenskapliga artiklar vi använt oss av. Utvärderingen har baserats på hur många citeringar artikeln har, hur validerad den är samt styrkan i teorierna.

Etiskt klimat				
Fenomen	Referens	Citeringar	Validitet	Styrka inom teorin
Definition	Dickson et al. (2001)	214	Väl validerad	Framväxande
	Peterson (2002); Schneider (1975)	179, 952	Något validerad	Framväxande
	Fein et al. (2013)	4	Väl validerad	Föreslagen ny teori
	Grojean et al. (2004); Cullen, Parboteeah & Victor (2003); Wimbush & Shepard (1994)	248, 250, 275	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori

Etiskt klimat				
Fenomen	Referens	Citeringar	Validitet	Styrka inom teorin
Dimensioner	Victor & Cullen (1988)	1333	Väl validerad	Dominerande
	Jaramillo et al. (2006); Babin et al. (2000)	159, 118	Väl validerad	Framväxande
	Trevino et al. (2006)	530	Något validerad	Framväxande
	Mulki et al. (2008); Ingram et al. (2007); Bartels et al. (1998)	98, 48, 95	Något validerad	Föreslagen ny teori
	Chen et al. (2013); Ardichvili et al. (2012); Ardichvili et al. (2009); Aquino & Becker (2005); Schminke et al. (2005); Wimbush & Shepard (1994)	0, 23, 70, 53, 194, 275	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori

Etiskt klimat				
Fenomen	Referens	Citeringar	Validitet	Styrka inom teorin
Etiska koder	Barnett & Vaicys (2000)	198	Något validerad	Framväxande
	Ingram et al. (2007)	48	Något validerad	Föreslagen ny teori
	Schweperker & Hartline (2005); Valentine & Barnett (2002); Grundstein-Amado (2001); Schwartz (2001); Somers (2001)	76, 94, 29, 288, 207	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori
Policy och regler	Victor & Cullen (1988); Ferrell & Gresham (1985)	1333, 1377	Väl validerad	Dominerande
	Schneider (1975)	952	Något validerad	Framväxande
	Ingram et al. (2007)	48	Något validerad	Föreslagen ny teori
	Schminke et al. (2005); Wimbush & Shepard (1994)	194, 275	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori

Etiskt klimat				
Fenomen	Referens	Citeringar	Validitet	Styrka inom teorin
Belöning och bestraffning	Babin et al. (2000)	118	Väl validerad	Framväxande
	Ingram et al. (2007)	48	Något validerad	Föreslagen ny teori
	Schwepker & Hartline (2005); Grojean et al. (2004); Chen et al. (1997)	76, 248, 138	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori
Ledarens roll för etiskt klimat	Dickson et al. (2001)	214	Väl validerad	Framväxande
	Schminke et al. (2005); Cherry & Fraedrich (2000); Wimbush & Shepard (1994)	194, 47, 275	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori

[Tabell 1] State-of-the-art, egen.

Etiskt beslutsfattande				
Fenomen	Referens	Citeringar	Validitet	Styrka inom teorin
Definition	Jones (1991); Ferrell & Gresham (1985)	2264, 1377	Väl validerad	Dominerande
	Ferrell et al.(1989)	480	Väl validerad	Framväxande
	Hunt & Vitell (1986)	1832	Något validerad	Framväxande
	Ross & Robertson (2003)	78	Något validerad	Föreslagen ny teori
Grundläggande modeller	Jones (1991)	2264	Väl validerad	Dominerande
	Reidenbach et al. (1991)	188	Något validerad	Framväxande
	Ingram et al. (2007)	48	Något validerad	Föreslagen ny teori
Variabler som påverkar etiskt beslutsfattande	Ferrell & Gresham (1985); Trevino (1986)	1377, 2190	Väl validerad	Dominerande
	Sims & Keon (1999)	99	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori
Situations- beroende faktorer	Cravens et al. (1993)	488	Något validerad	Framväxande
	Roman & Manuera (2004)	85	Väl validerad	Föreslagen ny teori
	Verbeke et al. (1996)	137	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori

Etiskt beslutsfattande				
Fenomen	Referens	Citeringar	Validitet	Styrka inom teorin
Grupp och ledningspåverkan	Behrman & Perreault (1984)	523	Väl validerad	Dominerande
	Weaver et al. (2005); Babin et al. (2000); Dickson et al. (2001)	105, 118, 214	Väl validerad	Framväxande
	Jones & Ryan (1997)	149	Något validerad	Framväxande
	Hansen & Riggle (2009); Brady & Hatch (1992)	29, 34	Något validerad	Föreslagen ny teori
	Pettijohn et al. (2011); Sims & Keon (1999); Verbeke et al. (1996)	0, 99, 137	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori
Belöning, bestraffning och kontrollsystem	Verbeke, Ouwerkerk & Peelen (1996)	137	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori
Uppförandekoder	Grundstein-Amado (2001)	29	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori

Etiskt beslutsfattande				
Fenomen	Referens	Citeringar	Validitet	Styrka inom teorin
Ledarens roll för etiskt beslutsfattande	Trevino (1986)	2190	Väl validerad	Dominerande
	Barnett & Vaicys (2000); Trevino et al. (2000)	198, 469	Något validerad	Framväxande
	Hansen & Riggle (2009); Ingram et al. (2007); Ross & Robertson (2003)	29, 48, 78	Något validerad	Föreslagen ny teori
	Pettijohn et al. (2011); Sims & Keon (1999); Verbeke et al. (1996)	0, 99, 137	Begränsad validitet	Föreslagen ny teori

[Tabell 2] State-of-the-art, egen

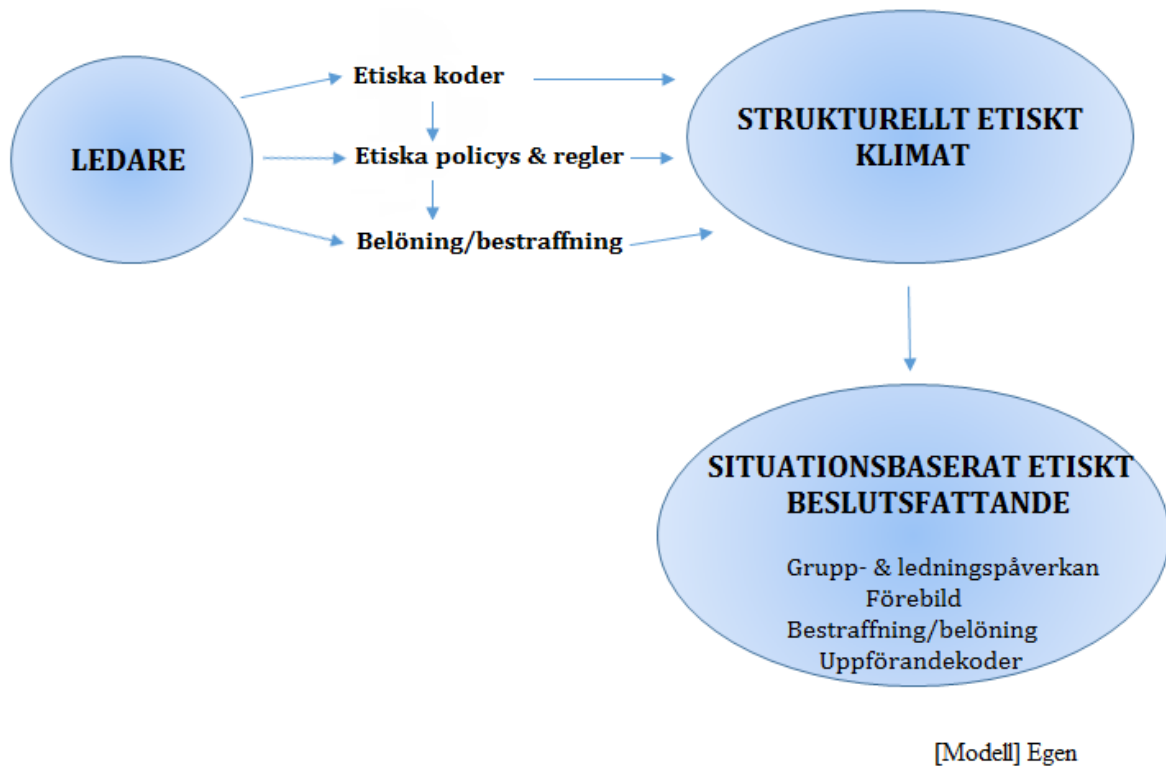
2.4.1 Reflektion över State of the art

Vi kan konstatera att majoriteten av de artiklar vi använt oss av är framväxande respektive föreslagen ny teori. Som tidigare nämnts är en av våra utgångspunkter i denna studie Ingram et al. (2007) perspektiv angående det Strukturella etiska klimatet. Vi är således medvetna om att denna synvinkel är en föreslagen ny teori, men vi är av åsikten att detta perspektiv möjliggör en bredare syn för det etiska organisationsklimatet, än vad som vore möjligt vid användandet av exempelvis en av Victor & Cullen (1988) dominerande fem dimensioner. Som preciserats tidigare kopplar vi Ingram et al. (2007) föreslagna teori angående Strukturellt etiskt klimat till bl.a. några av Victor & Cullen's (1988) dominerande teorier angående etiska dimensioner. Genom detta anser vi att vi baserar vårt teorikapitel på både föreslagna, framväxande och dominerande teorier. Vi är av åsikten att vi, genom att använda oss av olika teorier med varierande styrkor, får ett bredare spektrum och kan bidra med en bredare syn för ämnet.

2.5 Sammanfattning teorikapitel och modell

Genom vår litteraturgenomgång har vi kommit till insikt att det finns olika perspektiv på etiskt klimat och ett samband mellan etiska koder, etiska regler, etiska policys/normer och faktorer kring Situationsbaserat etiskt beslutsfattande. Det har i tidigare forskning påvisats att ledarna har en betydande roll i hur medarbetarna agerar och fattar beslut. Med bakgrund till teorikapitel har vi skapat en modell (se nedan) som är vår utgångspunkt till den empiriska delen i vår studie. Med vår modell vill vi visa att ledarna kan påverka etiska koder, policys, regler och belöna eller ge bestraffning, vilka är faktorer som ingår i det Strukturella etiska klimatet. Genom det Strukturella etiska klimatet kan ledarna således påverka medarbetarnas Situationsbaserade etiska beslutsfattande. Extra tydligt kan detta åses genom att bestraffning/belöning samt uppförandekoder eller etiska koder både förekommer inom det Strukturella etiska klimatet samt är påverkansfaktorer till det Situationsbaserade etiska beslutsfattandet.

Då vi valt att fokusera på några utvalda Situationsbaserade faktorer i vår studie väljer vi att inte illustrera faktorer i vår modell som står utanför vår studie, exempelvis den Situationsbaserade faktorn Kultur. Detsamma gäller för den Strukturella dimensionen – vi har valt att fokusera på en del faktorer och illustrerar därför inte alla i vår modell. Vår uppfattning är att ledare har möjlighet att påverka till ett Strukturellt etiskt klimat som i sin tur kan påverka till ett Situationsbaserat etiskt beslutsfattande. Pilarna mellan Ledare och faktorerna; Etiska koder, Etiska Policys & Regler och Belöning & Bestraffning samt pilarna till Strukturellt etiskt klimat visar att ledare har möjlighet att påverka det Strukturella etiska klimatet via dessa faktorer. Pilarna mellan faktorerna visar att de Etiska koderna beskriver de Etiska Policys & Reglerna som i sin tur styr ledarnas sätt att hantera Belöning & Bestraffning. Pilen mellan Strukturellt etiskt klimat och Situationsbaserat etiskt beslutsfattande betyder att Ledare och Strukturellt etiskt klimat bidrar/påverkar till ett Situationsbaserat etiskt beslutsfattande hos medarbetare i en organisation genom grupp- och ledningspåverkan, agerandet som förebild, bestraffning och belönings samt etiska uppförandekoder.



2.6 Forskningsfrågor

Vår modell hjälper oss att identifiera och formulera våra forskningsfrågor som fortsättningsvis utgör grunden för vår studie:

- Hur använder ledarna etiska koder, etiska policys och etiska regler?
- På vilket sätt belönar/bestrafvar ledarna sina medarbetare för att styra till ett visst beteende?
- Hur agerar ledarna som förebilder för sina medarbetare?

3. Metod

I metodkapitlet beskriver vi hur studien har genomförts och hur vi har gått tillväga för att besvara vårt syfte. Kapitlet innehåller vår undersökningsdesign, våra specifika forskningsmetoder, på vilket sätt vi analyserat vår empiri samt en granskning av kvalitén i vår studie.

3.1 Undersökningsdesign

Vi har valt att studera en aktuell företeelse vilket styrks av att oetiska handlingar i affärsvärlden regelbundet rapporteras i affärstidningar och forskningsstudier (Mulki et al., 2008). Denna tolkningsinriktning tillsammans med den förklarade tonen i vår studie fick till följd att vi ansåg att det var lämpligt att använda oss utav kvalitativa intervjuer i studien (Bryman & Bell, 2013:391). En kvalitativ inriktning tar enligt Gummesson (2006) bättre hänsyn, till skillnad från en kvantitativ orientering, till komplexiteten av det studerade fenomenet. Kvalitativa studier kräver arbete med att acceptera fenomenets komplexitet, då det studerade fenomenet ofta kan upplevas som förvirrande och otydligt. Variabler och kategorier kan samtidigt sättas i sitt sammanhang, inte lika hårdtaget som en kvantitativ utgångspunkt, men mer realistisk och relevant (Gummesson 2006). Dessutom har den tidigare forskning vi läst inom ämnet etik i de flesta fall grundats på kvantitativ data, bland annat Elci & Alpkan (2009); Valentine (2009); Babin et al. (2000), vilket enligt oss gör det intressant med en ny utgångspunkt. Kvantitativa undersökningar kan innebära att man förlitar sig på mätinstrument och mätprocedurer (utgångspunkten för dessa typer av studier), vilket har till följd att kopplingen mellan forskning och vardag försvåras (Bryman & Bell 2013:182). Vi tänker oss därför att en kvalitativ forskningsstrategi kan återkoppla denna eventuellt förlorade förbindelse genom att, som Bryman & Bell (2013:409) beskriver det, ”se världen med undersökningspersonernas ögon”.

3.2 Datainsamling

3.2.1 Semistrukturerade intervjuer

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer för att kunna besvara vårt syfte. Valet av intervjumetod grundar sig i att vi genomfört en intervjuguide med specifika teman som berörs under intervjun (Dalen, 2008:31), men att intervjupersonerna haft frihet att utforma svaren på sitt eget sätt (Bryman & Bell, 2013:475) samt att en av styrkorna med denna typ av intervjuteknik är att man har möjlighet att analysera likheter

(Gillham, 2008:105). Genom valet av semistrukturerade intervjuer har vi haft möjligheten att be intervjupersonerna att utveckla och förtydliga sina svar.

Vi strävade efter att ställa så öppna frågor som möjligt (DiCicco-Blom & Crabtree, 2006) för att få intervjupersonerna att svara med egna ord, lämna utrymme för oförutsedda svar och reaktioner, samt att inte leda in intervjupersonernas tankar i en viss riktning (Bryman & Bell, 2013:262). I ett fall är dock en fråga utformad som ja- och nej-fråga med en följdfråga, eftersom vi inte vill lägga någon värdering i om ledarna agerar som förebilder eller inte. Vi strävade efter att ha så många öppna frågor som möjligt för att få fyllig data att arbeta med i vår analys.

Vi började med att ställa mer generella frågor för att sedan gå över till mer specifika undersökningsfrågor för att få intervjupersonerna att känna sig avslappnade och bekväma med oss som intervjuare (Dalen, 2008:31) samt att vi ville sporra intervjupersonerna att berätta om sina upplevelser/uppfattningar med egna ord genom att vi uppmuntrade dem att tala fritt (Dalen, 2008:32). Vi hade som avslutande frågor några uppställda scenarion där en medarbetare i vår mening handlade oetiskt och frågade hur ledaren skulle reagera. Genom detta kunde vi jämföra ledarnas tidigare svar kring oetiskt beteende med ledarnas svar kring scenarion. Vi genomförde studierna med båda oss ”författare” närvarande vid intervjutillfället för att minska inflytandet från vår subjektivitet samt att minska risken för snedvridning (Alvesson, 2001:44). Intervjuerna genomfördes under cirka 30-40 minuter per respondent.

3.2.1a Personliga intervjuer/Mailintervju/Telefonintervju

Vi genomförde intervjuerna för vår studie främst genom personliga möten. Vi valde denna intervjumetod för att skapa förtroende mellan oss som intervjuare och intervjupersonerna samt att vi hade möjlighet att granska intervjupersonernas kroppsspråk för att få ytterligare nyanser i svaren (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011:99; Opdenakker, 2006). Den främsta nackdelen med intervjuer som genomförs genom personliga möten är så kallade intervjuareffekter som kan uppstå genom att vi som intervjuare och de som intervjuas kan påverkas av varandra (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011:99) samt att faktorer som rör oss som intervjuare kan påverka de som blir intervjuades svar (Bryman & Bell, 2013:220). Vi försökte förhålla oss neutrala för att inte medvetet eller omedvetet påverka de vi intervjuade.

Våra intervjupersoners geografiska spridning var främst i Stockholmsområdet vilket möjliggjorde personliga intervjuer eftersom Stockholm är vår hemort. Då möte på specifik plats inte kunde bokas in med två intervjupersoner valde vi att genomföra en intervju över telefon och en intervju över mail. Fördelen med telefonintervjuer är just de logistiska fördelarna (Rohde, Lewinsohn & Seely, 1997). Vi närvarade båda två under intervjuerna och en av oss antog en aktiv roll och den andre en passiv roll. Vi ansåg att den passiva intervjuaren hade större möjlighet att vara lyhörd för respondentens svar och lyfta frågor samt fördjupa dessa om vi ansåg det betydelsefullt. Däremot menar Bryman & Bell (2013:482) att respondenten eventuellt kan känna sig utsatt genom att denne frågas ut av oss båda. Vi anser dock att detta är av mindre betydelse då vi redan vid första kontakten samt i det efterföljande mailet tydliggjorde att vi var två personer som skulle närvara vid intervjun och de hade då möjlighet att välja att inte medverka i vår studie om det enligt dem skulle vara ett problem med två intervjuare. Under intervjuerna valde vi även att anteckna ifall vi skulle stöta på teknikproblem, men bara en av oss antecknade för att inte både skulle bli distraherade (Bryman & Bell, 2013:490).

3.3 Ansats

Enligt Reichertz (2004) är abduktion en blandning mellan deduktion (forskaren utgår från befintliga teorier som de kan dra slutsatser ifrån) och induktion (forskaren utgår från verkligheten och gör detta till en teori) och att man inom abduktion prövar en redan befintlig teori på okända fall. Det är alltså en process som utreder ett orsakssamband (Kudo, Murai & Akama, 2009). Vi menar att vi har en abduktiv ansats som utgångspunkt i vår studie då vi utgår från empirin genom att vi genomför intervjuer och analyserar insamlad data, samt att vi använder oss av befintliga teorier i vår analys.

3.4 Transkribering

Vi valde att spela in intervjuerna för att få en fullständig redogörelse av de utbyten som ingått i intervjun, alltså det intervjupersonerna sa och hur de sa det, för att få med detta i analysen (Bryman & Bell, 2013:489). Valet att spela in intervjuerna gjorde vi även för att förenkla transkriberingen då vi hade möjlighet att lyssna på intervjupersonernas svar flera gånger. Respondenterna informerades om att intervjuerna skulle spelas in redan i informationsbrevet. Vårt mål var att transkribera direkt efter genomförd intervju för att inte missa viktiga detaljer och för att ha intervjun i så färskt minne som möjligt. Vi

valde även att lyssna igenom inspelningarna och transkribera tillsammans för att inget av relevans skulle missas.

3.5 Population

Populationen (Bryman & Bell, 2013:190) vi valt att studera är fastighetsmäklarfirmor i Sverige. Det finns nästan 2500 fastighetsmäklarfirmor registrerade i Sverige i dagsläget (maklare.se, 2014-05-02). Vi intervjuar ledare i vår studie och Sveriges chefsorganisation Ledarna uppskattar att det finns ungefär en halv miljon chefer i Sverige, att snittåldern för dem alla är 45 år och en dryg tredjedel av cheferna är kvinnliga.

3.6 Urval

Vår initiala tanke var att jämföra olika säljande organisationer och inte bara studera en bransch, men på grund av ett mycket svårt intresse från ledare inom andra säljande organisationer än fastighetsmäklarfirmor att medverka vid en intervju och i vår studie valde vi att enbart fokusera på fastighetsmäklarbranschen. Vi har valt att göra ett bekvämlighetsurval då vi vill ha ett lättillgängligt urval och ett urval som är villiga att medverka i vår studie (Teddlie & Yu, 2007). Vi har inte haft behovet av att ha ett lika representativt urval som vid kvantitativa undersökningar (Bryman & Bell, 2013:417) samt att urval enligt Marshall (1996) inom kvalitativ forskning till stor del beror på det fenomen som studeras och att det således inte finns något rätt eller fel på urvalsstorleken. Med bakgrund av detta är vår geografiska spridning i vår studie fokuserad till fastighetsmäklarkontor i Stockholmsområdet och vi har intervjuat tre kvinnor och åtta män, elva intervjuer totalt. Vi har valt dessa respondenter då vi är av åsikten att de kan bidra med viktiga synpunkter och åsikter till vår studie. Vi vill i vår studie besvara hur en ledare kan bidra till etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare via ett etiskt klimat och alla våra intervjupersoner är ledare inom fastighetsmäklarbranschen som vi anser präglas av etiska val och frågeställningar. Nästintill alla intervjupersoner har arbetat ett flertal år som kontorschefer/ franchisetagare, har många års erfarenhet av fastighetsmäklaryrket och har personalansvar för minst fem och max 18 medarbetare, följaktligen relativt små organisationer.

Vi började med att ringa kontorschefer på olika fastighetsmäklarfirmor med mer än fem anställda för att väcka ett intresse för en medverkan. Vi ville att kontoren skulle ha

minst fem anställda för att chansen att de hade ett utarbetat program för etiska frågor var större. Nästa steg i kontakten med kontorscheferna/ledarna var att maila ett kompletterande informationsbrev där vi återigen beskrev syftet med vår studie och varför vi ville att just de skulle medverka. Vi har inte medvetet försökt få intervjupersoner med olika kön då vi primärt inte vill jämföra svar mellan könen. Inte heller har vi lagt någon vikt vid vilken ålder intervjupersonerna har då vi ser till ledare som helhet.

3.7 Kontrollvariabler

3.7.1 Organisationsstorlek

O'Fallon & Butterfield (2005) kommer i deras litteraturgenomgång fram till att forskningen inom området generellt sätt påvisar att organisationens storlek har en betydande påverkan i etiskt beslutsfattande. Däremot menar de att det är blandade resultat angående vad denna påverkan är. Vissa (ex. Bartels et al., 1998) menar att stora organisationer har fler etiska problem, medan andra (ex. Chavez et al., 2001) anser att storleken är positivt relaterad till processen av etiskt beslutsfattande. När det gäller organisationens storlek har vi riktat in oss på företag med minst fem och max 18 anställda och vi menar att de fastighetsmäklarledare vi har studerat endast är ledare över små företag.

3.7.2 Organisationens konkurrenskraft

Ford & Richardson (1994) menar att organisationens konkurrenskraft och position på marknaden kan ha en betydelse för det etiska beslutsfattande. En stark konkurrens på marknaden kommer sannolikt att sätta större tryck på att offra etiska ideal till förmån för överlevnad. Däremot nämner de att forskningen inte är överens på området genom att hänvisa till Hegarty & Sims (1978) som anser att konkurrens bidrar till minskat etiskt beslutsfattande och beteende samtidigt som Dubinsky & Ingram (1987) inte finner denna koppling. Genom att vi endast har studerat fastighetsmäklarbranschen anser vi att vi undgår influenser av organisationens konkurrenskraft eftersom hela fastighetsmäklarbranschen har, som vi uppfattar det, hög konkurrens.

3.7.2 Företagsspecifika faktorer

Dickson et al. (2001) påpekar att det finns många företagsspecifika faktorer som kan ha inverkan på organisationens etiska klimat. Som förslag uppger dem att vissa branscher

är mer reglerade genom lagar för individuellt beteende (ex. kärnkraft och flygbolag), medan andra är reglerade till en mycket mindre grad, som exempelvis detaljhandeln. Organisationens historia kan också spela in, vilka historier och myter som berättas kring hur tidigare etiska dilemman hanterades. Vi anser att vi undgår den skevhet som enligt Dickson et al. (2001) kan uppkomma, eftersom fastighetsmäklarbranschen är en reglerad bransch med FML som lag och FMI som inspektionsorgan.

3.8 Företagspresentation

Fastighetsbyrån Bromma, Lars Cewe 46 år, franchisetagare sedan 1998 och verksam inom Fastighetsbyrån lika länge. Lars och hans kollega Pär är delägare av kontoret och basar över 14 medarbetare.

Fastighetsbyrån Södermalm, Urban Stener 44 år, franchisetagare och verksam inom organisationen sedan år 2000. Tillsammans med Jonas har han 16 anställda.

HusmanHagberg Fredhäll, Håkan Westberg 45 år, franchisetagare och verksam inom organisationen i 4 år. Basar tillsammans med John och Johan över 14 medarbetare.

HusmanHagberg Vasastan, Lars Östblom 36 år, franchisetagare och verksam inom HusmanHagberg i fem år. Tillsammans med Tina ansvarar de för 9 medarbetare.

Notar Bromma, Angelica Liljequist 33 år, franchisetagare sedan 2007 och verksam inom Notar i nio år. Angelica har 6 anställda.

Notar Solna, Elin Johansson 31 år, kontorschef sedan 2010 och verksam inom organisationen sedan 2007. Elin basar över 10 medarbetare.

Skandiamäklarna Vasastan, Håkan Lindén 37 år, varit kontorschef i sex år och verksam inom organisationen i tio år. Har 18 medarbetare.

Svensk Fastighetsförmedling Liljeholmen, Michael Johansson 57 år, franchisetagare i hela 22 år och har 25 verksamma år inom Svensk Fastighetsförmedling. Har tillsammans med Niclas 8 medarbetare.

Svensk Fastighetsförmedling Södermalm, Hampus Jonsson 36 år, franchisetagare i sex år och verksam inom organisationen sedan 2001. Tillsammans med Jesper och Tobias basar han över 14 medarbetare.

Svenska Mäklarhuset Vasastan, My Karlsson 33 år, franchisetagare sedan 2012 och verksam inom Svenska Mäklarhuset sedan 2003. Har 5 medarbetare tillsammans med Karin.

Svenska Mäklarhuset Sundbyberg, Linus von Hofsten 35 år, franchisetagare i åtta år och verksam inom organisationen i tio år. Har 5 medarbetare tillsammans med Urban.

3.9 Operationalisering

För att vi ska kunna få den information vi söker är det viktigt att intervjupersonerna förstår de frågor som vi ställer till dem vilket gör att de teoretiska utgångspunkterna därmed bör göras om till begrepp som personer som inte är insatta i ämnet kan förstå (Harboe, 2013:99). Vi har därför operationaliserat våra teoretiska begrepp och brutit ner dem till praktiska variabler (Harboe, 2013:103). En intervjuguide kan innebära den strukturerade lista över vilka frågeställningar som ska beröras i en semistrukturerad intervju. Frågorna ska göra det möjligt för en forskare att intervjuerna rymmer flexibilitet samt att få information från intervjupersonerna kring hur de upplever sitt liv och sin värld (Bryman & Bell, 2013:486). Vi har skapat en intervjuguide där vi utformat intervjufrågorna genom att utgå från teorin för att få information kring de teman vi har i intervjuguiden. Så gott som alla studier inom ämnet har tidigare genomförts med kvantitativ metod och då främst genom enkäter. För att generera frågor till intervjuerna har vi således skapat helt nya intervjufrågor men influerats av och operationaliserat begrepp som finns i kvantitativa studier.

I vår intervjuguide (se nedan i vår operationaliserade intervjutabell) inleder vi med tre generella inledande frågor som behandlar intervjupersonens ålder, år som franchise-tagare/kontorschef och slutligen år inom företaget. Vi väljer att ställa dessa frågor då de är lätta att besvara samt att vi med de två sista ges möjligheten att analysera samband/olikheter mellan ledare på olika fastighetsmäklarkontor. Eftersom vi inte valt att analysera ett enda fastighetsmäklarföretag är dessa frågor av intresse för oss trots att de inte rör huvudsyftet.

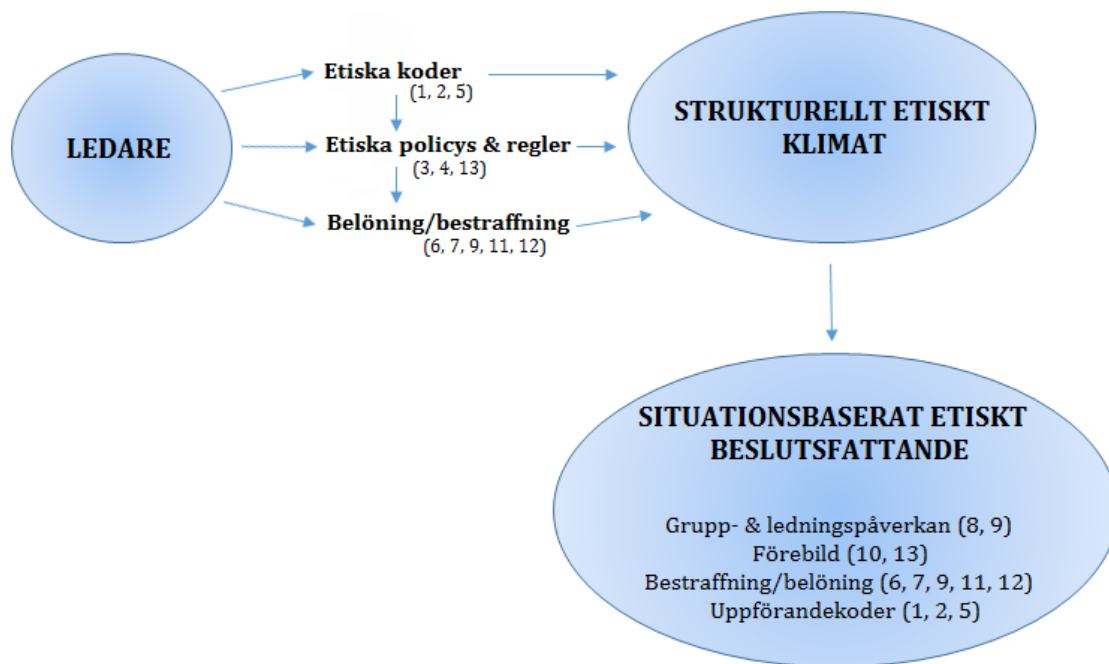
Teori	Fråga	Referens	Syfte
Etiskt klimat	1. Vad är en juste affär för dig?	Babin et al. (2000); Bartol & Locke (2000); Chen et al. (1997)	Klimatet på arbetsplatsen
Etiskt säljbeteende	2. På vilket sätt upplever du att dina medarbetare agerar med kundens intresse i första hand?	Aquino & Becker (2005); Roman & Manuera (2005); Schwepker (2003)	Om kundernas intressen bejakas
Regler/policys	3. Vilka regler har du/ni för hur era medarbetare ska/bör bete sig?	Chen et al. (2013); Schminke et al. (2005); Vardi (2001)	Hur reglerad arbetsplatsen är
Ledarens ansvar	4. Vad gör du för att se till att reglerna följs?	Chen et al. (2013); Schminke et al. (2005); Vardi (2001)	Ledarnas direktiv
Arbetsmiljö	5. Var har ni för atmosfär på ert kontor?	Valentine (2009); Aquino & Becker (2005) Babin et al. (2000); Verbeke et al. (1996)	Miljön på arbetsplatsen

Teori	Fråga	Referens	Syfte
Belöning/bestrafning	6. Hur använder ni er av belöning/bestrafning mot era medarbetare för att styra ett visst beteende?	Ingram (2007); Schwepker & Hartline (2005); Groejan et al. (2004); Babin et al. (2000); Bartol & Locke (2000); Chen et al. (1997)	Hur ledarna styr sina medarbetare
Kundrelationer	7. Hur agerar du om en medarbetare gör något som negativt påverkar kundrelationer?	Ferrell et al. (2013); O'Fallon & Butterfield (2005); Babin et al. (2000); Bartels et al. (1998); Ferrell & Gresham (1985)	Vikt av goda kundrelationer
Vägledning	8. Vad gör du som ledare för att vägleda dina medarbetare i etiska frågor?	Ferrell et al. (2013); Ferrell & Gresham (1985); Babin et al. (2000)	Hur ledaren vägleder medarbetarna
Ansvar	9. På vilket sätt håller ni era medarbetare ansvariga för sina handlingar?	Trevino et al. (2000)	Ansvarsfördelningen på arbetsplatsen, vem är ansvarig för medarbetarnas handlande?

Teori	Fråga	Referens	Syfte
Förebilder	10. Känner du att du är en förebild på ett övergripande plan och/eller i etiska frågor för dina medarbetare? På vilket sätt?	Dickson et al. (2001); Pettijohn et al. (2011); Hansen & Riggle (2009); Weaver et al. (2005); Sims & Keon (1999)	Rättfullheten i ledares handlingar
Etisk arbetsmiljö	11. Hur agerar du om en medarbetare ljuger i objekts-beskrivningen eller medvetet beaktar sina egna intressen framför kundens?	Hair et al. (2009)	Situationsfråga Kontroll av fråga 7
Etisk arbetsmiljö	12. Vilka följder ger det en medarbetare som prickas av FMI? Vad gör du som ledare?	Hair et al. (2009)	Situationsfråga Kontroll av fråga 7
Organisationsmiljö och beslutsfattande	13. Hur tror du dina medarbetare skulle reagera och agera i olika situationer utan dina eller kontorets etiska riktlinjer i ryggen?	Sims & Keon (1999)	Hur ledaren uppfattar att denne påverkar medarbetarnas etiska beteende

[Tabell 3] operationalisering, egen.

Nedan visar vi hur vi kopplar frågorna i intervjutabellen till begreppen i vår modell.



[Modell ink. frågor] Egen

3.10 Analysmetod

Det är inte särskilt lätt att analysera kvalitativa data som härrör från intervjuer då dessa brukar omfatta ett omfattande textmaterial samt att det till skillnad från kvantitativ dataanalys inte finns några entydiga regler för hur analysen ska genomföras. Problemet ligger i att forskare inte får bli för fångade av materialet och därmed misslyckas med analysen av materialet som då inte ger en mer generell betydelse för företaget och samhället i stort. (Bryman & Bell, 2013:575). Vi vill identifiera mönster i vårt datamaterial och har därför valt att influeras av en specifik analysmetod.

Den analysmetod vi influerats av är "Grounded Theory" (grundad teori) vilket är en generell strategi vid kvalitativ dataanalys samt förmodligen den mest framträdande inom kvalitativ forskning (Bryman & Bell, 2013:577). De grundläggande dragen inom denna teori är att metoden är inriktad på utveckling av en teori på grundval av data samt att insamling och analys sker i samverkan och parallellt med varandra (Bryman & Bell, 2013:579). Det klander som Grounded Theory främst förknippas med är enligt Bryman & Bell (2013:585) att det tar lång tid med den transkribering som måste ske innan någon analys kan påbörjas samt tveksamheten kring frågan om grundad teori verkligen leder fram till en teori. Vi anser dock, med stöd från Bryman & Bell (2013:587) som hänvisar till Locke (2001), att grundad teori är lämplig för vår studie då den passar bra

för organisationsforskning, vi kan fånga den komplexitet ämnet etik medför och att vi kan koppla till praktiken samt se ämnet ur ett nytt perspektiv.

Mer specifikt har vi valt att använda oss av Philipson's (2013) analysmetod Well grounded theory, vilken är inspirerad av Grounded Theory. Philipson (2013) föreslår att analys av kvalitativ data som uppkommer genom intervju kan ske med användandet av en abduktiv metod som syftar till att man tolkar respondenters svar för att hitta likheter i svaren och på så sätt hitta olika mönster i svaren. När man hittat olika mönster i respondenternas svar kan man sedan relatera detta till teorin. Vi är av uppfattningen att denna metod förstärker transparensen i vår studie, som kvalitativa studier annars får kritik för (Bryman & Bell, 2013:418). Vi menar att den stegvisa analys som sker genom denna metod lätt kan följas genom det transkriberingsdokument som skapas där alla steg redogörs för.

3.11 Kvalitetskriterier

Reliabilitet och validitet brukar i företagsekonomisk forskning användas som kvalitetskriterier när en studies kvalitet bedöms (Bryman & Bell 2013:62). Inom kvalitativa studier såsom kvalitativa intervjuer vill man "veta och förstå" och det kan vara svårt att konstatera att detta blivit uppfyllt genom att granska validiteten då kriterier för validitet är att "frågan ska mäta det som avses mätas" (Eriksson & Wiedersheim-Paul, 2011:60; Trost, 2005:113). Enligt Bryman & Bell (2013:401) finns det en diskussion kring reliabilitet och validitets relevans för kvalitativ forskning och Le Compte & Goetz (1982, efter Bryman & Bell 2013:401) menar att det är möjligt att anpassa reliabilitet och validitet till kvalitativ forskning.

Yin (2007:54-59) hävdar att de fyra mest förekommande kvalitetskriterierna för kvalitativa studier är begreppsvaliditet, intern validitet, extern validitet samt reliabilitet. Vi utgår från Yin (2007) kvalitetsbedömning när vi bedömer kvaliteten i vår studie. För att stärka begreppsvaliditeten i vår studie har vi, liksom Yin (2007:56) föreslår, använt oss av ett flertal intervjuer och intervjupersoner samt erbjudit intervjudeltagarna att läsa igenom och granska vårt rapportutkast. Vidare anser vi att begreppsvaliditeten stärks ytterligare genom att vi redogör för hur vi operationaliserat teorin, både i tabell- och i modellform. Då vi har fört logiska resonemang när vi dragit våra slutsatser (Yin, 2007:56), genom att vi har använt oss av Philipson (2013) strukturerade analysmetod

och presenterar vårt datamaterial i tabellform menar vi att den interna validiteten i vår studie stärks. Den externa validiteten har vi försökt stärka genom att göra analytiska generaliseringar, genom att generalisera våra resultat till generella teorier. Däremot kunde den externa validiteten stärkas ytterligare om vi hade haft tiden att replikera våra resultat i andra områden än endast fastighetsmäklarbranschen. Detta för att på så sätt påvisa resultatens stöd till teorierna. (Yin, 2007:57-58) Studiens reliabilitet anser vi är hög då vi varit noggranna med att i detalj förklara hur vi gått till väga i varje delmoment så att andra forskare ska kunna replikera vår studie och få liknande resultat (Yin 2007:58).

3.11.1 Generaliserbarhet

Kvalitativa forskningsresultat är enligt Bryman & Bell (2013:417) svåra att generalisera då det är svårt att generalisera resultaten till andra miljöer, främst genom att man intervjuar ett litet antal individer och att personer som intervjuas i kvalitativa studier inte representerar en population. Då vi har intervjuat 11 ledare och de inte representerar hela populationen är vår generaliserbarhet i dessa fall begränsad. Däremot anser vi att vi representerar populationens fördelning gällande kön hos ledarna. För att bedöma generaliserbarheten vid kvalitativa intervjuer är det kvalitén på de teoretiska slutsatser som skapas baserade på kvalitativ data som är det viktiga (Bryman & Bell, 2013:417). Vi anser att vi, baserat på detta, ändå på ett övergripande sätt har uppnått en relativt hög generaliserbarhet då vår analys och våra slutsatser är skapade genom analys av teori och empiri samt att vi har varit tydliga med hur vi gått tillväga med vår analys av data och hur vi kom fram till våra slutsatser.

4. Empiri

I detta kapitel presenterar vi vårt datamaterial i tabeller och genom att visa globala och lokala mönster.

Gällande vad en juste affär är för intervjupersonerna var de flesta överens om att alla parter skulle känna sig nöjda. Flera svarade även att det skulle vara en transparens genom hela affären, att det fanns en tydlighet från mäklarens sida gentemot kunderna. Intervjupersonerna påpekade att det kan vara svårt att få alla parter nöjda då säljaren i många fall vill ha så bra betalt som möjligt och köparen inte vill betala ett överpris. Genom att få en part nöjd menar de kan uppnås genom att mäklaren är transparent och förklarande gällande förmedlingsprocessen.

Regler som finns på kontoren gällande hur medarbetarna ska bete sig fokuserar enligt vår data på handbok och arbetssätt. Den sammanfattade bilden av regler är att de inte är särskilt ”satta på pränt” utan att främst handboken och arbetssättet styr hur medarbetarna ska bete sig. Det finns rätt och fel gällande medarbetarnas beteende gentemot varandra och kunder, men det finns inga etiska koder som tydligt, av ledaren, är nedskrivna på papper och som avgör vad som är tillåtet eller ej. Flera respondenter påpekade att fastighetsmäklaryrket är reglerat genom Fastighetsmäklarlagen (FML) och att det genom den tydligt framgår vad som är sedligt beteende. Genom att huvudkontoren tillhandahåller de så kallade handböckerna med tillvägagångs- och förhållningssätt gällande förmedlingsprocessen så uppger ledarna att det inte alltid finns ett behov av mer reglering gällande medarbetarnas beteenden från deras sida.

För att se till att de regler som finns följs har ledarna olika tillvägagångssätt. 8 av 11 respondenter uppger att rekryteringsprocessen har en avgörande betydelse. Genom att anställa ”rätt” personer uppger ledarna att de ser till att reglerna följs genom att de anställer sådana medarbetare som är villiga att anpassa sig efter reglerna. Så gott som lika många respondenter uppger att de genom att de påpekar för sina medarbetare vilket arbetssätt som är accepterat så kan de styra medarbetarnas beteenden och beslutsfattanden. Ett färre antal respondenter uppger att de genom kundutvärderingar kan upptäcka brister i medarbetarnas beteenden och andra påpekar felen om de upptäcks. Bestraffning används inte i den meningen att man psykologiskt eller monetärt

bestraffar en medarbetare utan ledarna använder främst samtal för att styra ett visst beteende.

4.1 Mönster

4.1.1 Globala mönster

T.1) Genom tabellen kan vi utläsa att respondenterna nummer 1, 11, 5, 6 och 3 svarar någorlunda lika i de flesta av frågorna som vi ställer. Samma sak gäller för 8, 7, 4 och 9 – de svarar någorlunda lika på alla frågor genom hela intervjun. Vi benämner dem vidare som grupp 1 och 2. Däremot har dessa två grupperingar skillnader i svaren och därför i de globala mönstren. Grupp 1 är således placerad till vänster i tabellen och grupp 2 till höger. Respondenterna nummer 10 och 2 svarar relativt lika varandra men de har avvikande svar gentemot grupp 1 och 2 och är därför någorlunda centralt placerade i tabellen. Grupp 2 uppger att en juste affär bör vara laglig medan grupp 1 inte lika tydligt framhåller vikten av detta. På liknande sätt uppger grupp 2 att medarbetarna agerar med kundens intresse i första hand genom lyhördhet för alla parter medan respondenterna i grupp 1 inte uppger detta. Respondenterna i grupp 2 anser att kundtjänst är ett bra sätt för att se till att medarbetarna följer regler på arbetsplatsen och även här svarar grupp 1 motsatsvis. För att vägleda sina medarbetare i etiska frågor uppger ledarna i grupp 1 att nyanställda medarbetare får guidning av mer erfarna medarbetare.

Fråg	Respondenter	1	11	5	6	3	10	2	8	7	4	9	
1	Nöjda parter												8
	Tydlighet genom hela affären												6
	Lagligt												5
2	service till alla parter												10
	lyhördhet till alla parter												5
	Säljaren i fokus												3
3	Arbetsätt												11
	Handbok												9
	FML												5
	Sunt förnuft												5
	Gemensamma värderingar												5
4	rekrytering												8
	påpekar vikt av arbetsätt												7
	påpekar felen												3
	kundutvärderingar hjälper till att se att de följs												3
5	öppen kommunikation												5
	självständig arbetsprocess												5
	tävlingsinriktad men vänskaplig												3
	Kontrollerad atmosfär av ledare												3
6	belöning- icke monetär												9
	Bestraffning-samtal												7
	Bestraffning - åtgärd												7
	belöning - monetär												3
7	enskilda samtal												9
	hjälpa mäklaren												4
	fokus på kund												2
8	utbildning/introduktion												8
	nya går med gamla												5
	rådgivning												5
9	kontoret hjälper till												10
	enskild mäklares ansvar												8
10	Lever som jag lär												11
	Har erfarenhet												5
11	individuella samtal												11
	Drabbar den enskilde mäklaren												4
	Kundperspektiv												2
12	Repremand												4
	Se över arbetsätt												4
	Stötta mäklaren												3
	Vet ej hur jag skulle agera, aldrig hänt												2
13	Skillnad												7
	Ingen skillnad												4

T.1 – Globala mönster, egen

4.1.2 Lokala mönster

T.2) Ett lokalt mönster som kan utläsas i tabellen den ovala ringen (2.1) är att de som inte påpekar fel för att se till att reglerna följs har heller ingen atmosfär som kretsar kring öppen kommunikation. Däremot har den en självständig arbetsprocess som inte är kontrollerad av ledaren samt ej tävlingsinriktad och vänskaplig. Ett annat lokalt mönster (den runda ringen i samma tabell, 2.2) är att kontorens regler inte baseras på sunt förnuft utan på gemensamma värderingar och ledarna ser till att reglerna följs genom att rekrytera rätt samt påpeka vikten av ett korrekt arbetsätt. Ledarna påpekar även felen som medarbetarna begår. De flesta förlitar sig inte på kundutvärderingar vid kontroll av

reglerna. Kontoren präglas av öppen kommunikation och arbetsprocessen är inte självständig.

Fråg	Respondenter	1	10	2	3	6	8	7	4	5	9	11	
1	Nöjda parter												8
	Tydlighet genom hela affären												6
	Lagligt												5
2	service till alla parter												10
	lyhördhet till alla parter												5
	Säljaren i fokus												3
3	Arbetsätt												11
	Handbok												9
	FML											2.2	5
	Sunt förnuft												5
	Gemensamma värderingar												5
4	rekrytering												8
	påpekar vikt av arbetsätt		2.1										7
	påpekar felen												3
	kundutvärderingar hjälper till att se att de följs												3
5	öppen kommunikation												9
	självständig arbetsprocess												5
	tävlingsinriktad men vänskaplig												3
	Kontrollerad atmosfär av ledare												3
6	belöning- icke monetär												9

T.2 - Lokala mönster, egen

T.3) Tio av elva respondenter uttrycker att kontoret tar ansvaret för medarbetarnas handlingar i vissa fall. Flertalet av just dessa respondenter uttrycker samtidigt att det i andra fall är medarbetarna som hålls ansvariga för sina handlingar. Det beror således på situationen. Gällande frågor om ledaren som en förebild svarar alla respondenter att de lever som de lär – de handlar i den andan som de vill att deras medarbetare ska handla och fatta beslut. Däremot är det fem av dessa som säger sig vara en förebild för att de har erfarenhet av yrket. Alla ledarna samtalar med sina medarbetare om de betar sig inkorrekt eller oetiskt och fyra av dessa respondenter framhäver att det drabbar den enskilde mäklaren genom eventuell varning från FMI eller genom sämre kundrelationer - därigenom färre rekommendationer för framtida affärer.

Fråg	Respondenter	1	10	2	3	7	4	8	6	5	9	11	
	fokus på kund												2
8	utbildning/introduktion												8
	nya går med gamla												5
	rådgivning												5
9	kontoret hjälper till												10
	enskild mäklares ansvar												8
10	Lever som jag lär												11
	Har erfarenhet												5
11	individuella samtal												11
	Drabbar den enskilde mäklaren												4
	Kundperspektiv												2
12	Repremand												4
	Se över arbetssätt												4
	Stötta mäklaren												3
	Vet ej hur jag skulle agera, aldrig hänt												2
13	Skillnad												7
	Ingen skillnad												4

T.3 - Lokala mönster, egen

T.4) Fem av elva respondenter uppger att det inte enbart är säljaren som är i fokus för en juste affär utan det är lyhördhet och service till alla parter som karakteriserar denna fråga. Alla respondenterna är tydliga med att påpeka att det finns ett speciellt arbetssätt på deras kontor som man som medarbetare bör följa och agera efter. De flesta framhäver samtidigt att handboken också har betydelse för sedligt beteende i arbetet. Gemensamma värderingar, att kontoret gemensamt kommer överens om accepterat beteende, ligger också som grund till hur medarbetarna bör bete sig. En enighet kan skådas i att ledarna uttrycker att rekrytering och påpekandet av arbetssätt är utav vikt för att man som ledare ska kunna se till att reglerna följs. Atmosfären för arbetsplatserna präglas av att de har en öppen kommunikation där arbetsprocessen inte är särskilt självständig.

Fråg	Respondenter	1	10	2	3	8	6	7	4	5	9	11	
1	Nöjda parter												8
	Tydlighet genom hela affären												6
	Lagligt												5
2	service till alla parter												10
	lyhördhet till alla parter												5
	Säljaren i fokus												3
3	Arbetsätt												11
	Handbok												9
	FML												5
	Sunt förnuft												5
	Gemensamma värderingar												5
4	rekrytering												8
	påpekar vikt av arbetsätt												7
	påpekar felen												3
	kundtvärderingar hjälper till att se att de följs												3
5	öppen kommunikation												5
	självständig arbetsprocess												5
	tävlingsinriktad men vänskaplig												3

T.4 - Lokala mönster, egen

T.5) Om någon medarbetare ljuger under förmedlingsprocessen eller medvetet beaktar sina egna intressen framför kundens leder det till att alla ledare har ett individuellt samtal med personen i fråga. Men även i denna fråga, som i T.3, är det ett fåtal av dessa respondenter som uppger att det är situationsberoende och att ett osedligt beteende är något som drabbar den enskilde mäklaren. En tydlig likhet framkommer genom att ledarna inte ”städar upp” mäklarens felsteg genom att inte kontakta kunden. När medarbetarna handlat på så sätt att de blivit varnade av Fastighetsmäklarinspektionen (FMI) uppger ledarna att de inte tillrättavisar mäklaren eller utfärdar några reprimander då de anser att varningar kan utfärdas av FMI. Samtidigt stöttar de inte, i de flesta fall, mäklaren vid ett sådant scenario.

Fråg	Respondenter	1	6	10	2	8	4	5	9	11	7	3	
9	kontoret hjälper till												10
	enskild mäklares ansvar												8
10	Lever som jag lär												11
	Har erfarenhet												5
11	individuella samtal												11
	Drabbar den enskilde mäklaren												4
	Kundperspektiv												2
12	Reprimand												4
	Se över arbetssätt												4
	Stötta mäklaren												3
	Vet ej hur jag skulle agera, aldrig hänt												2
13	Skillnad												7
	Ingen skillnad												4

T.5 - Lokala mönster, egen

T.6) I denna tabell har vi delat upp ledarnas svar (se den svarta markerade linjen i tabellen) efter hur de svarade på fråga 13 – Hur tror ni att era medarbetare skulle agera och reagera i olika situationer gällande förmedlingsprocessen utan organisationens etiska riktlinjer i ryggen? Vi finner inte något klart avskiljande mönster mellan dessa svarsgrupper.

Fråg	Respondenter	10	8	1	11	7	4	5	3	6	2	9	
1	Nöjda parter												8
	Tydlighet genom hela affären												6
	Lagligt												5
2	service till alla parter												10
	lyhördhet till alla parter												5
	Säljaren i fokus												3
3	Arbetsätt												11
	Handbok												9
	FML												5
	Sunt förnuft												5
	Gemensamma värderingar												5
4	rekrytering												8
	påpekar vikt av arbetsätt												7
	påpekar felet												3
	kundutvärderingar hjälper till att se att de följs												3
5	öppen kommunikation												5
	självständig arbetsprocess												5
	tävlingssinriktad men vänskaplig												3
	Kontrollerad atmosfär av ledare												3
6	belöning- icke monetär												9
	Bestraffning-samtal												7
	Bestraffning - åtgärd												7
	belöning - monetär												3
7	enskilda samtal												9
	hjälpa mäklaren												4
	fokus på kund												2
8	utbildning/introduktion												8
	nya går med gamla												5
	rådgivning												5
9	kontoret hjälper till												10
	enskild mäklares ansvar												8
10	Lever som jag lär												11
	Har erfarenhet												5
11	individuella samtal												11
	Drabbar den enskilde mäklaren												4
	Kundperspektiv												2
12	Repremand												4
	Se över arbetssätt												4
	Stötta mäklaren												3
	Vet ej hur jag skulle agera, aldrig hänt												2
13	Skillnad												7
	Ingen skillnad												4

T.6 - Lokala mönster, egen

T.7) Vi har sorterat svaren i tabellen efter vad respondenterna uppgav gällande atmosfären på arbetsplatsen och vår delrubrik ”självständig arbetsprocess”. Vi kan till exempel utläsa att den arbetsprocessen inte fokuserar så mycket på lyhörddhet till alla parter samtidigt men däremot inriktar sig på säljarens intressen, till skillnad från de som anser att det inte är en självständig process och således är lyhörda för alla parter och inte sätter säljarens intressen i fokus (7.1). Vidare tyder vi att en självständig arbetsprocess gör att ledarna inte lägger någon större vikt vid FML det gör man däremot i den icke självständiga arbetsprocessen (7.2). Påpeka fel, ta hjälp av kundutvärderingar för se till att reglerna följs samt öppen kommunikation är något som inte förekommer i den självständiga arbetsprocessen, detta förekommer desto mer i den icke självständiga arbetsprocessen (7.3). Den självständiga arbetsprocessen är inte tävlingsinriktad och vänskaplig samt inte kontrollerad av ledarna (7.4). Endast ett fåtal av ledarna på kontoren som präglas av en självständig arbetsprocess uppger att de använder sig av bestraffning utöver medarbetarsamtal för att styra ett beteende hos medarbetarna medan det i en kontrollerad arbetsprocess är flitigt förekommande. Medarbetarsamtal är alltså den främst förekommande så kallade bestraffningen (7.5).

Fråg	Respondenter	1	11	3	10	2	5	6	8	7	4	9	
1	Nöjda parter												8
	Tydlighet genom hela affären												6
	Lagligt												5
2	service till alla parter					7.1							10
	lyhörddhet till alla parter												5
	Säljaren i fokus												3
3	Arbetsätt												11
	Handbok					7.2							9
	FML												5
	Sunt förnuft												5
	Gemensamma värderingar												5
4	rekrytering												8
	påpekar vikt av arbetsätt					7.3							7
	påpekar felen												3
	kundutvärderingar hjälper till att se att de följs												3
5	öppen kommunikation												5
	självständig arbetsprocess					7.4							5
	tävlingsinriktad men vänskaplig												3
	Kontrollerad atmosfär av ledare												3
6	belöning- icke monetär												9
	Besträffning-samtal					7.5							7
	Besträffning - åtgärd												7
	belöning - monetär												3
7	enskilda samtal												9

T.7 - Lokala mönster, egen

5. Analys

I detta kapitel analyserar vi datamaterialet i vår studie och kopplar det till tidigare forskning och teorier.

Då alla respondenter i intervjuerna uppgav att de har regler för hur medarbetare ska bete sig, att de använder sig av belöning och bestraffning för att styra beteendet hos sina medarbetare samt att ledarna agerar som förebilder kan vi konstatera att samtliga berörda fastighetsmäklarkontor på ett eller annat sätt genomsyras av ett Strukturellt etiskt klimat (Ingram et al. 2007).

”[...] gjort det by-the-book, det vill säga att man har gjort det enligt de regler och principer som finns.”

- Urban Stener

Vi kan konstatera att nästintill alla ledare anser att deras medarbetare bejakar kundernas intressen genom att erbjuda service till alla parter och tillgodoser kundernas behov. Detta beteende påverkas enligt tidigare forskning (Roman & Manuera 2005; Schwepker 2003) av att säljarna måste balansera sina egna och organisationens intressen samt tillvarata kundernas behov.

Så gott som alla respondenterna var överens om att alla parter skulle känna sig nöjda genom hela förmedlingsprocessen för att det skulle vara en juste affär. Mäklaren bör vara tydlig mot kunderna och det skulle på så sätt finnas en transparens genom hela affären. Vi tolkar det som att ledarna försöker undgå ett oetiskt beslutsfattande genom att inte enbart prägla klimatet att handla om att få till snabba affärer (Babin et al., 2000). Vi tycker dock, då ledarna belönar på försäljningsbasis, att det kan bli en motsättning då man som ledare bör vara försiktig med finansiella belöningar gällande försäljningar för att stärka det etiska beteendet eftersom medarbetarna enligt Bartol & Locke (2000) och Chen et al. (1997) kan bli för fokuserade på och endast lägger kraft vid utförandet av de handlingar som erbjuder dessa sorters erkännande.

Däremot tolkar vi det som att sättet man arbetar på och riktlinjerna från huvudkontoren gör att medarbetarna

” [...] har svårt att gå ifrån det etiska.”

- Håkan Lindén

Detta stärks av Chen et al. (2013) och Schminke et al. (2005) teorier kring regler och medarbetarnas anpassning. Vardi's (2001) studie visar att sättet man arbetar på och riktlinjer från organisation och ledare har ett positivt samband med etiskt beslutsfattande. Fastighetsmäklaryrket är till största del reglerat av Fastighetsmäklarlagen (FML) vilket kan visa på att medarbetarna, enligt ledarna i vår studie, förhåller sig till de lagar som finns för yrket (Victor & Cullen, 1988). Medarbetarna fattar således etiska beslut för att undgå lagbrott (Peterson, 2002). Något som vi finner värt att påpeka är att fem av elva respondenter framhäver vikten av gemensamt utformade värderingar på arbetsplatsen. Vi ser ett samband med dessa resultat och (Jones & Ryan, 1997) studier genom att man som ledare inom fastighetsmäklarbranschen tar hänsyn till kollegors åsikter och värderingar, implementerar dessa i organisationen och på så vis kan påverka den enskilde individens etiska beslutsfattande. Däremot tyder vår data på att etiska koder inte existerar till fullo eftersom ledarna inte beskriver ”nedskrivet på papper” deras etiska normer och värderingar. Detta anser vi visar att etiska koder enligt ledarna inte är den största påverkansfaktorn för att påverka medarbetarnas beslutsfattande vilket då står i kontrast till tidigare forskning (ex. Schwepker & Hartline, 2005).

Något som vi anser genomsyrar åtta av elva intervjuer är att rekrytering är ett sätt för ledarna att upprätthålla ett etiskt klimat i sin organisation (Hair, 2009 s.30-31). Att samtidigt påpeka vikten av arbetssätt på arbetsplatsen uppger sju utav elva ledare är ett sätt för att få reglerna att följas. Genom detta påverkar ledarna medarbetarnas uppfattningar kring etiska frågor och således deras situationsbaserade etiska beslutsfattande (Ferrell, Johnston & Ferrell, 2007).

”Lagar och regler är till för att följas och följer vi inte lagar och regler då kommer de medarbetarna att börja skada vårt varumärke, även om de säljer bra blir detta mycket negativt i ett längre perspektiv.”

- Linus von Hofsten

Vi tolkar att det är en splittrad uppfattning gällande hur atmosfären uppfattas på arbetsplatsen av ledarna rörande öppen kommunikation och självständig arbetsprocess. Verbeke et al. (1996) uppger att kommunikation på arbetsplatsen påverkar medarbetarnas etiska beslutsfattande och Valentine (2009) menar att då säljande organisationer är av en självständig natur är en etisk atmosfär utav vikt. Som vi nämnt i tabell T.7 har de kontor som präglas av en självständig arbetsprocess inte fullt lika öppen kommunikation vilket vi tror är en riskfaktor till oetiskt beteende med tanke på Verbeke's et al. (1996) och Valentine's (2009) teorier.

Belöning för att styra ett visst beteende är något som ledarna ofta använder sig av och då främst icke monetära belöningar såsom uppmuntran och erkännande från ledare inför andra medarbetare på arbetsplatsen. Groejan et al. (2004); Bartol & Locke (2000); Chen et al. (1997) är alla överens om att icke monetära belöningar har en positiv inverkan på det etiska beteendet. Gällande bestraffning från ledarna för att styra ett visst beteende är det sju stycken som uppger att de brukar medarbetarsamtal och av dessa är det även fyra stycken som använder sig av andra åtgärder utöver medarbetarsamtalen (Babin et al. 2000). Ingram et al. (2007); Schwepker & Hartline (2005) menar att man kan styra medarbetarna till ett viss beteende genom bestraffning. Varför bestraffning, i dessa fall medarbetarsamtal, används förklarar tydligt utav en av ledarna:

” [...] viktigast av allt är ändå att det inte blir ett beteende som återkommer.”

– Lars Östblom

En övergripande del av ledarna samtalar med sin medarbetare om de agerar på så sätt att de skadar kundrelationer samt att näst intill alla ledare känner sig medansvariga för medarbetarnas handlingar. Detta kan starkt kopplas samman med det Strukturella etiska klimatet som bland annat innefattar att man kommunicerar med sina medarbetare och vägleder dem för att styra deras etiska beslutsfattande (Ferrell et al., 2013; Bartels et al., 1998; Ferrell & Gresham, 1985). Babin et al. (2000) menar att medarbetare i en säljmiljö påverkas av ledarnas värderingar och synsätt vilket kan ses i vår studie då ledarna har introduktionsdagar för nyanställda och utbildningsdagar för medarbetarna samt ser till att nyanställda handleds av rutinerade fastighetsmäklare. Dessa åtgärder är

till för att vägleda medarbetarna samt överföra sina värderingar och synsätt gällande etiska frågor till dem. Vägledning av bland annat arbetssätt och värderingar kan uppmuntra till önskat beteende (Ferrell et al., 2013; Ferrell & Gresham, 1985). Några av ledarna nämnde att om medarbetare medvetet beaktar sina egna intressen framför kundernas eller t.ex. ljuger i objektsbeskrivningen så blir förfarandet förutom som det vi nämnt ovan att ledarna fokuserar extra mycket på kunden och försöker rätta till problemet. Detta tror vi beror på att ledarna i viss mån är rädda om sitt varumärke som Linus von Hofsten citat belyser. Ledarna har gemensamma åsikter angående att hålla sina medarbetare ansvariga för sina handlingar, i vissa fall är det medarbetarens ansvar och i andra fall hjälper kontoret till. Att hålla medarbetarna ansvariga för sina handlingar är av vikt för att påverka ett etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare (Trevino et al., 2000).

Alla ledare anser att de är förebilder för sina medarbetare både när det gäller på ett övergripande plan och i etiska frågor eftersom alla anser att de ”lever som de lär”. På detta sätt inser medarbetarna rättfullheten i ledarnas handlingar och influeras i sitt etiska beslutsfattande som i (Dickson et al. 2001) studier. På liknande vis föregår ledarna med gott exempel vilket medför att medarbetarna lättare kan inse ledarnas förväntningar och därigenom relaterar till det i sitt etiska beslutsfattande (Pettijohn et al., 2011; Hansen & Riggle, 2009; Sims & Keon, 1999).

”På ledaren ligger alltid ett mycket större ansvar att göra allting rätt och att göra det på det sättet som man själv tjuvar om. Varför ska de göra det om jag inte gör det?”

- Linus von Hofsten

Om en medarbetare medvetet beaktar sina egna intressen framför kunden är alla ledare ense om att ha individuella medarbetarsamtal med den berörde. Detta stämmer överens med teorin då ledarna enligt Hair et al. (2009:30-31) är ansvariga för hur säljarna behandlar kunderna.

Förfarandet kring om medarbetare varnas av FMI är oenigt hos ledarna. Vissa uppger att de ger reprimander i form av bestraffningssamtal medan andra uppger att de ser över arbetssätten på deras kontor, en del stöttar mäklaren då de anser att det är en så pass

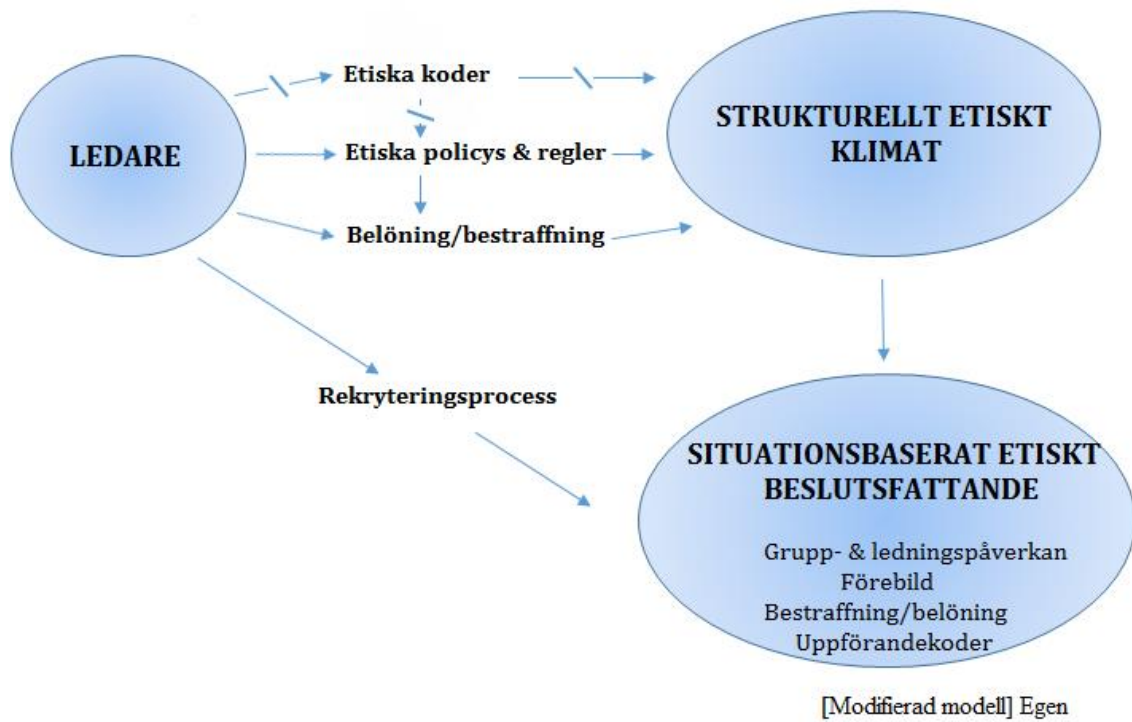
jobbig händelse för den enskilde fastighetsmäklaren och en del vet inte hur de skulle reagera då de aldrig varit med om detta. Vi är förundrade över att det inte verkar finnas en tydlig åtgärdsplan hos ledarna när en medarbetare har blivit varnad av FMI. Kan detta bero på att de anser att en varning är straff nog?

En större del av ledarna är utav uppfattningen att deras medarbetare skulle reagera och agera annorlunda utan ledarens och kontorens etiska riktlinjer i ryggen vid olika situationer. Detta tyder vi stämmer överens med Pettijohn et al. (2011); Hansen & Riggie (2009); Sims & Keon (1999) teorier att om en ledare och en organisation uppmuntrar och förväntar sig ett etiskt beslutsfattande, desto större är chansen att medarbetarna väljer etiska alternativ.

Våra globala mönster ger oss inte någon tydlig indikation att huvudkontoren influerar ledarna i alltför stor grad då vi inte kan utläsa ett samband gällande detta i mönstren. Vi är av åsikten att vi har intervjuat små företag vad rör medarbetarantal och organisationsstorlek och ser förmodligen därför inte några likheter och skillnader mellan företagen som är beroende av vår kontrollvariabel Organisationsstorlek. De företagsspecifika faktorerna, framför allt faktorn angående reglering genom lagar, kan vi utläsa har en betydelse för hur ledarna arbetar med etiska koder. Vi menar att det är dessa redan uppställda lagar som har inverkan på att de etiska koderna inte förekommer särskilt flitigt inom fastighetsmäklarorganisationer. Eftersom utbildning krävs, bland annat gällande de lagar som rör fastighetsmäklare, förutsätter ledarna att fastighetsmäklarna är varse om de existerande lagarna och lägger följaktligen inte ner tid på att skapa etiska koder.

5.1 Modifierad modell

Efter vårt empirikapitel och analysdel har vi valt att modifiera vår modell (se nedan). Detta då våra resultat inte tyder på att ledarna använder sig utav etiska koder för att påverka medarbetarnas beslutsfattande. Således påverkar inte de etiska koderna de etiska reglerna heller i de organisationer vi intervjuat ledare i. Detta illustreras med brutna pilar i modellen. Vi har valt att lägga till Rekryteringsprocessen i modellen då våra resultat tyder på att det är en viktig del i hur ledarna styr sina medarbetares beslutsfattande.



6. Slutsats

Vårt syfte med studien var att skapa förståelse för hur en ledare via ett Strukturellt etiskt klimat kan bidra till ett Situationsbaserat etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare. Våra resultat tyder på att franchisetagare och kontorschefer inom fastighetsmäklarbranschen bidrar till ett etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare främst genom att agera som förebilder genom att föregå med gott exempel, belysa sina och kontorets värderingar samt belöna - genom uppmärksammande, och bestraffa - genom individuella samtal, beteenden för att styra sina medarbetares etiska beslutsfattande. Resultaten visar att kontoren inte har nedskrivna etiska koder (förutom handboken) som precist beskriver hur medarbetarna ska bete sig (Valentine & Barnett, 2002) i förmedlingsprocessen och detta tyder vi beror på att branschen är så pass reglerad av FMI med tydliga lagar kring hur förmedlingsprocessen ska gå till (Dickson et al., 2001). Ingram et al. (2007); Schwepker & Hartline (2005); Valentine & Barnett (2003); Somers (2001); Schwartz (2001); Barnett & Vaicys (2000) påpekar att etiska koder är en av de viktigaste påverkansfaktorerna för ett etiskt klimat på en arbetsplats och detta anser vi är något som fastighetsmäklarbranschen bör hörsamma och i större utsträckning anamma.

Rekryteringsprocessen har i vår studie visat sig vara av vikt för att se till att ledarens regler och förväntade arbetssätt följs. Vi menar att det kan vara en risk att enbart förlita sig på denna process av att anställa rätt medarbetare och då negligera det fortsatta arbetet med att belysa värderingar och arbetssätt, agera som förebild samt belöningar och bestraffningar. Viktigt är dock att påpeka att vår empiri inte visar detta.

En större del av ledarna är utav uppfattningen att deras medarbetare skulle reagera och agera annorlunda utan ledarens och kontorens etiska riktlinjer i ryggen vid olika situationer. Detta tyder vi kan visa på att ledarna genom deras Strukturella etiska klimat och förfaranden kan bidra till ett etiskt beslutsfattande hos sina medarbetare.

6.1 Förslag på fortsatt forskning

Då vi gjort en kvalitativ studie baserad på intervjuer och intervjuat ledare anser vi att framtida studier kan utföras genom observationer för att studera både ledare och medarbetare för att uppmärksamma medarbetarnas åsikter och kunna reflektera över vad de påverkas av. Vi föreslår i annat fall att studien kan genomföras ur ett medarbetar-

perspektiv istället för ledarperspektiv. En annan intressant utgångspunkt anser vi är att studera ledare från olika säljorganisationer för att kunna se likheter och skillnader mellan olika branscher. Då våra resultat tyder på att rekryteringsprocessen är en viktig del i hur etiskt beslutsfattande skapas anser vi att det skulle vara av intresse att studera rekryteringsprocessens betydelse för det etiska beslutsfattandet.

Referenslista

- Alvesson, M. (2011). *Intervjuer: genomförande, tolkning och reflexivitet*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Ardichvili, A., Jondle, D., Kowske, B., Cornachione, E., Li, J. & Thakadipuram, T. (2012) Ethical Cultures in Large Business Organizations in Brazil, Russia, India, and China. *Journal of Business Ethics*, 105(4), pp. 415-428.
- Ardichvili, A., Mitchell, J.A. & Jondle, D. (2009) Characteristics of Ethical Business Cultures. *Journal of Business Ethics*, 85(4), pp. 445-451.
- Aquino, K. & Becker, T.E. (2005) Lying in negotiations: how individual and situational factors influence the use of neutralization strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), pp. 661-679.
- Babin, B.J., Boles, J.S. & Robin, D.P. (2000) Representing the Perceived Ethical Work Climate Among Marketing Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), pp. 345-358.
- Barnett, T. & Vaicys, C. (2000) The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate and Behavioral Intentions on Ethical Judgments. *Journal of Business Ethics*, 27(4), pp. 351-362.
- Bartels, L.K., Harrick, E., Martell, K. & Strickland, D. (1998) The Relationship between Ethical Climate and Ethical Problems within Human Resource Management. *Journal of Business Ethics*, 17(7), pp. 799-804.
- Bartol, K.M. & Locke, E.A., (2000) Incentives and Motivation, pp. 104-147, in Rynes, S.L & Gerhart, B. (eds) *Compensation in Organizations: Current Research and Practice*. Jossey-Bass, San Fransisco,
- Behrman, D. & Perreault W. (1984) A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespeople. *Journal of marketing*, 48, pp. 9-21.
- Bejou, D., Ennew, C.T. & Palmer, A. (1998) Trust, ethics and relationship satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 16(4), pp. 170-175.
- Brady, N. & Hatch, M. (1992) General causal models in business ethics: An Essay on Colliding Research Traditions. *Journal of business ethics*, 11(4), pp. 307-315.
- Bryman, A. & Bell, E. (2013) *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2., [rev.] uppl.) Stockholm: Liber.
- Chavez, G.A., Wiggins III, R.A. & Yolas, M. (2001) The Impact of Membership in the Ethics Officer Association. *Journal of Business Ethics*, 34(1), pp. 39-56.

- Chen, C., Chen, M. & Liu, Y. (2013) Negative affectivity and workplace deviance: the moderating role of ethical climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(15), pp. 2894-2910.
- Chen, A.Y.S., Sawyers, R.B. & Williams, P.F. (1997) Reinforcing Ethical Decision Making Through Corporate Culture. *Journal of Business Ethics*, 16(8), pp. 855-865.
- Cherry, J. & Fraedrich, J. (2000) An Empirical Investigation of Locus of Control and the Structure of Moral Reasoning: Examining the Ethical Decision-Making Processes of Sales Managers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), pp. 173-188.
- Chonko, L.B. & Burnett, J.J. (1983), Measuring the Importance of Ethical Situations as a Source of Role Conflict: A Survey of Salespeople, Sales Managers and Sales Support Personnel, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(1), pp. 41-47.
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W. & Young C.E. (1993), Behavior-based and Outcome-based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 57(4), pp. 47-59.
- Creyer, E.H. (1997) The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics?. *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), pp. 421-432.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P. & Victor, B. (2003) The Effects of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis, *Journal of Business Ethics*, 46(2), pp. 127-141.
- Dalen, M. (2008) Intervju som metod. (1. uppl.) Malmö: Gleerups utbildning.
- DiCicco-Bloom, B. & Crabtree, B.J. (2006) The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), pp. 314-321.
- Dickson, M.W., Smith, D.B., Grojean, M.W. & Ehrhart M. (2001) An organizational climate regarding ethics: the outcome of leader values and the practices that reflect them, *The Leadership Quarterly*, 12(2), pp. 197-217.
- DN (2014-04-26) Därför anmäls mäklarna. 24 april. <http://www.dn.se/ekonomi/darfor-anmalls-maklarna/> (Hämtad).
- Dubinsky, A.J. & Ingram, T.N. (1984) Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 3(4), pp. 343-353.

- Elci, M. & Alpkın, L. (2009) The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 84(3), pp. 297-311.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2011) *Att utreda, forska och rapportera*. (9. uppl.) Malmö: Liber.
- Fein, E.C., Tziner, A., Lusky, L. & Palachy O. (2013) Relationships between ethical climate, justice perceptions, and LMX. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(2), pp. 147-163.
- Ferrell, O.C. & Gresham, L.G. (1985) A Contingency Model for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), pp. 87-96.
- Ferrell, O.C., Gresham, L.G. & Fraedrich, J. (1989) A Synthesis of Ethical Decision Models for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 9 (2), pp. 55-64.
- Ferrell, O.C., Johnston, M.W. & Ferrell, L. (2007) A framework for personal selling and sales management ethical decision making, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), pp. 291-299.
- Ferrell, O.C., Rogers, M.M., Ferrell, L. & Sawayda, L. (2013) A Framework for Understanding Ethical Supply Chain Decision Making. *Journal of Marketing Channels*, 20(3-4), pp. 260-287.
- Ford, R.C. & Richardson, W.D. (1994) Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), pp. 205-221.
- Gillham, B. (2008) *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.
- Grojean, M.W., Resick, C.J., Dickson, M.W. & Smith, D.B (2004) Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), pp. 223-241.
- Grundstein-Amado, R. (2001) A Strategy for Formulation and Implementation of Codes of Ethics in Public Service Organizations. *International Journal of Public Administration*, 24(5), pp. 461-478.
- Gummesson, E. (2006) Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona. *Management Decision*, 44(2), pp. 167-179.
- Gundlach, G.T. & Murphy, P.E. (1993) Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges. *Journal of Marketing*, 57(4), pp. 35-46.
- Hair, J. F., Anderson, R.E., Mehta, R. & Babin, B.J. (2009) *Sales Management: Building Customer Relationships and Partnerships*. Boston: Houghton Mifflin.

- Hansen, J.D. & Riggle, R.J. (2009) Ethical Salesperson Behavior in Sales Relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(2), pp. 151-166.
- Harboe, T. (2013) *Grundläggande metod - den samhällsvetenskapliga uppsatsen*. Malmö: Gleerup.
- Hegarty, W.H. & Sims, Jr.H.P. (1978) Some Determinants of Unethical Decision Behavior: An Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), pp. 451-457.
- Hunt, S.D. & Vitell, S. (1985) A general theory of marketing ethics. *Journal of Macromarketing*, 6(1) pp. 5-16.
- Ingram, T.N., LaForge, W. & Schwepker, Jr. C.H. (2007) Salesperson ethical decision making: The Impact of Sales Leadership and Sales Management Control Strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), pp. 301-315.
- Jaramillo, F., Grisaffe, D.B., Chonko, L.B. & Roberts, J. A. (2009) Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), pp. 351-365.
- Jaramillo, F., Mulki, J.P. & Solomon, P. (2006) The role of ethical climate on salesperson's role stress, job attitudes, turnover intention, and job performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(3), pp. 271-282.
- Jones, T.M. (1991) Ethical decision making by individuals in organizations: an issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), pp. 366-395.
- Jones, T.M. & Ryan, L.V. (1997) The link between ethical judgment and action in organizations: a moral approbation approach. *Organization Science*, 8(6), pp. 663-680.
- Kelman, H.C. & Hamilton, V.L. (1989) *Crimes of obedience*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Kudo, Y., Murai, T. & Akama, S. (2009) A granularity-based framework of deduction, induction, and abduction. *International Journal of Approximate Reasoning*, 50(8), pp. 1215-1226.
- Lagace, R.R., Dahlstrom, R. & Gassenheimer, J.B. (1991) The relevance of ethical salesperson behavior on relationship quality: The Pharmaceutical Industry. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), pp. 39-47.
- Ledarna (2014-03-07). *Chefen i siffror*. Hämtat från:
http://www.ledarna.se/globalassets/rapporter/chefen-i-siffror/chefen_i_siffror.pdf.
- Loe, T.W., Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000) A review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), pp. 185-

204.

- Marshall, M.N. (1996) Sampling for qualitative research. *Family practice*, 13(6), pp. 522-526.
- Martin, D.K. & Cullen B.J, (2006) Continuities and Extensions of Ethical Climate Theory: A Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 175-194.
- Mulki, J.P., Jaramillo, J.F. & Locander, W.B. (2008) Critical Role of Leadership on Ethical Climate and Salesperson Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 86(2), pp. 125-141.
- Mäklare.se (2014-05-02) Mäklarfirmor. Hämtat från:
<http://www.maklare.se/Artiklar/maklarfirmor>.
- O'Fallon, M.J. & Butterfield, K.D. (2005) A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), pp. 375-413.
- Opdenakker, R. (2006) Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: Qualitative social research*, 7(4), Art.11 Hämtad 2014-04-27 från:
<http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/175/391>
- Peterson, D.K. (2002) Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), pp. 47-61.
- Pettijohn, C.H., Keith, N.K. & Burnett, M.S. (2011) Managerial and Peer Influence on Ethical Behavioral Intentions in a Personal Selling Context. *Journal of Promotion Management*, 17(2), pp. 133-147.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. & Taylor, A.J (2008) Salesperson perceptions of ethical behaviours: Their influence on job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Business Ethics*, 78(4), pp. 547-557.
- Philipson, S. (2013) Pattern-finding in qualitative data - a 17 steps procedure of making data analysable, pp. 1789-1805, in Vrontis, D., Weber, Y. & Tsoukatos, E. (eds) *Proceedings from the 6th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. Confronting Contemporary Business Challenges through Management Innovation*, Estoril, 23-24 September 2013, EuroMed Press.
- Philipson, S. (2014-04-29) State of the art – a crash course to understanding the 'frontiers of Science'. Hämtad från:
https://lms.hig.se/webapps/portal/frameset.jsp?tab_group=courses&url=%2Fwebap

- ps%2Fblackboard%2Fexecute%2Fcontent%2Ffile%3Fcmd%3Dview%26content_id%3D_229770_1%26course_id%3D_3251_1%26framesetWrapped%3Dtrue.
- Reichertz, J. (2014-04-15) 4.3 Abduction, Deduction and Induction in Qualitative Research. *A Companion to qualitative research*, pp. 159-164. Hämtad från: http://sdhprc.ir/download/A_Companion_to_qualitative_research.pdf#page=349.
- Reidenbach, E.R., Robin, D.P. & Dawson, L., (1991) An Application and Extension of a Multidimensional Ethics Scale to Selected Marketing Groups. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(2), pp. 83-92.
- Resnik, J.D.D.B, (2014-04-27) What is Ethics in Research & Why is it important? National Institute of Environmental Health Sciences. Research Triangle Park, North Carolina. Hämtad från: <http://www.veronaschools.org/cms/lib02/NJ01001379/Centricity/Domain/588/What%20is%20Ethics%20in%20Research%20Why%20is%20it%20Important.pdf>
- Rest, J.R. (1986) *Moral Development: Advances in Research And Theory*, New York: Praeger.
- Robertson, D.C. & Anderson, E. (1993) Control System and Task Environment Effects on Ethical Judgment: An Exploratory Study of Industrial Salespeople, *Organization Science*, 4(4), pp. 617-45.
- Rohde, P., Lewinsohn, P.M. & Seely, J.R.M.S. (1997) Comparability of Telephone and Face-to-Face Interviews in Assessing Axis I and II Disorders. *American Journal of Psychiatry*, 154(11), pp. 1593-1598.
- Roman, S. & Manuera, J.L. (2005) Determinants and consequences of ethical behavior: an empirical study of salespeople. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), pp. 473-495.
- Ross, W.T. & Robertson, D.C. (2003) A Typology of Situational Factors: Impact on salesperson Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 46(3), pp. 213-234.
- Rousseau, D.M. (1988) The Construction of Climate in Organizational Research, pp. 139-158, in Cooper, C.L. & Robertson, I. (eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley & Sons, Oxford, England
- Schminke, M., Ambrose, M.L. & Neubaum D.O. (2005) The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), pp. 135-151.
- Schneider, B. (1975) Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 28(4), pp. 447-479.

- Schwartz, M. (2001) The Nature of the Relationship between Corporate Codes of Ethics and Behaviour. *Journal of Business Ethics*, 32(3), pp. 247-262.
- Schwepker Jr, C.H. (2003) An exploratory investigation of the relationship between ethical conflict and salesperson performance. *Journal of business & industrial marketing*, 18(4/5), pp. 435-446.
- Schwepker Jr, C.H & Good, D.J. (2007) Sales management's influence on employment and training in developing an ethical sales force. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(4), pp. 325-339
- Schwepker Jr, C.H. & Hartline, M.D. (2005) Managing the Ethical Climate of Customer-Contact Service Employees. *Journal of Service Research*, 7(4), pp. 377-397.
- Sims, R.L. & Keon, T.L. (1999) Determinants of Ethical Decision Making: The Relationship of the Perceived Organizational Environment. *Journal of Business Ethics*, 19(4), pp. 393-401.
- Somers, M.J. (2001) Ethical Codes of Conduct and Organizational Context: A Study of the Relationship Between Codes of Conduct, Employee Behavior and Organizational Values. *Journal of Business Ethics*, 30(2), pp. 185-195.
- Stead, E.W., Worrell, D.L. & Stead, J.G. (1990) An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), pp. 233-242.
- Teddlie, C. & Yu, F. (2007) Mixed methods sampling typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1(1), pp. 77-100.
- Trevino, L.K. (1986) Ethical Decision Making on Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *The Academy of Management Review*, 11(3) pp. 601-617.
- Trevino, L.K., Hartman, L.P. & Brown, M. (2000) Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. *California Management Review*, 42(4), pp. 128-142.
- Trevino, L.K., Weaver, G.R. & Reynolds, S.J. (2006) Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, 32(6), pp. 951-990.
- Trevino, L.K. & Youngblood, S.A. (1990) Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision-Making Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), pp. 378-385.
- Trost, J. (2005) *Kvalitativa intervjuer*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.

- Valentine, S. (2009) Ethics training, ethical context, and sales and marketing professionals' satisfaction with supervisors and coworkers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), pp. 227-242.
- Valentine, S. & Barnett, T. (2002) Ethics Codes and Sales Professionals' Perceptions of Their Organizations' Ethical Values. *Journal of Business Ethics*, 40(3), pp. 191-200.
- Valenzuela, L.M., Mulki, J.P. & Jaramillo, J.F. (2010) Impact of Customer Orientation, Inducements and Ethics on Loyalty to the Firm: Customers' Perspective. *Journal of Business Ethics*, 93(2), pp. 277-291.
- Vardi, Y. (2001) The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, 29(4), pp. 325-337.
- Verbeke, W., Ouwerkerk, C. & Peelen, E. (1996) Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople. *Journal of Business Ethics*, 15(11), pp. 1175-1187.
- Victor, B. & Cullen, J.B. (1988) The Organizational Base of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly* 33(1), pp.101–125.
- Victor, B. & Cullen, J.B. (1987) A Theory and measure of ethical climate in organizations. *Research in Corporate Social Performance*, 9, pp. 51-71.
- Weaver, G.R., Trevino, L.K. & Agle, B. (2005) "Somebody I look up to": Ethical role models in organizations. *Organizational Dynamics*, 34(4), pp. 313-330.
- Wimbush, J.C. & Shepard, J.M. (1994) Toward An Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence. *Journal of Business Ethics*, 13(18), pp. 637-647.
- Wimbush, J.C., Shepard, J.M. & Markham, S.E. (1997) An Empirical Examination of the Relationship Between Ethical Climate and Ethical Behavior from Multiple Levels of Analysis. *Journal of Business Ethics*, 16(16), pp. 1705-1716.
- Yin, R.K. (2007) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber

Bilagor

Bilaga 1. Datum för intervjuer

Fastighetsbyrån Bromma, Lars Cewe, 2014-04-29

Fastighetsbyrån Södermalm, Urban Stener, 2014-05-05

HusmanHagberg Fredhäll, Håkan Westberg, 2014-04-29

HusmanHagberg Vasastan, Lars Östblom, 2014-04-25

Notar Bromma, Angelica Liljequist, 2014-04-29 (telefonintervju)

Notar Solna, Elin Johansson, 2014-04-19 (mailintervju)

Skandiamäklarna Vasastan, Håkan Lindén, 2014-04-15

Svensk Fastighetsförmedling Liljeholmen, Michael Johansson, 2014-04-30

Svensk Fastighetsförmedling Södermalm, Hampus Jonsson, 2014-04-28

Svenska Mäklarhuset Vasastan, My Karlsson, 2014-14-14

Svenska Mäklarhuset Sundbyberg, Linus von Hofsten, 2014-04-15

Bilaga 2. Transkribering Nyckelord

Frågor	Respondenter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
F1 - Vad anser du är en juste affär?	Tydlighet genom hela affären	/Tydlighet genom hela affären/	/tydlighet genom hela processen/	/fått all information/	/bemött, behandlad och fått all info/	/smidigt för alla parter//måste ju vara korrekt för båda parter/			parter fått ta del av all dokumentation och information				6
	Nöjda parter	/kunderna ska helst vara nöjda/ /behandlade korrekt/		/parter känner sig nöjda/ att de har blivit behandlade korrekt/känner sig liksom trygga och säkra/	/tre nöjda parter//gjort ett bra jobb/ /har nöjda parter/	/alla parter är nöjda och glada/	köpare och säljare är nöjda			/alla är nöjda/ /våra lokala kontor har ju vi vårat sätt att jobba på , vi är noggranna med det vi gör och så att alla blir nöjda och glada/	/bra och trygg affär/ /Det är inte bara pengar, kronor, ören, det tycker jag./ /fastighetsmäklaren har gjort det till en trygg affär/	/alla parter är nöjda, köpare, säljare och mäklare/	8

Ledarskap och etik

	Lagligt		/inom lagens ramar/		allt har gått rätt och riktigt till/			/följer alla riktlinjer vi har//följer god fastighetsmäklars ed/		/lagar och regler att följa/		/gjort det by the book, det vill säga att man har gjort det enligt de regler och principer som finns//hur man ska jobba etiskt och moraliskt gentemot kunder/	5
F2 - På vilket sätt upplever du att dina medarbetare agerar med kunden intresse i första hand?	service till alla parter	/ serviceyrke /	/kundens intresse i fokus juste ärligt tydligt rakt/.	/känna service och trygghet/ /tar hand om dem/	/förklarar vad som kan hända//serviceyrke /mot dina kunder utan även mot dina kollegors kunder/ / hela kontoret som deras uppdragsgivare/	/anpassa sig till kunden, kontrakt lördagar/ /serviceyrke så vi får ju anpassa oss/	/alltid för det funkar inte annars/	/utgår vi alltid ifrån både köpare och säljare och utifrån deras behov och önskemål/	/serviceyrke/	/hur serviceminded man är/		/ lever ju på at få nöjda köpare för det är ju våran nästa säljare/	10

Ledarskap och etik

	lyhördhet till alla parter	/lyhörd//lyhördheten och förtroendet är det som oftast ger er intaget/			/dialog med kunden//kunden känner att man jobbar seriöst/ /kunden känner att vi gör något och att vi jobbar för dem			/utgår alltid från deras intresse/	/Vill kunden t.ex. inte sälja till den med högsta budet så sätter vi oss inte emot detta även om vi får mer lön för ett högre bud/	/har ju två som är intressenter eller två kunder, det kommer ju med erfarenhet/			5
	Säljaren i fokus		men vi ska skilja på kunder här också. /bra betalt som det bara går för bostaden/, /köparens intresse är att köpa bostaden till ett så lågt pris//naturlig motsättning/								/bra kontakt med säljare och köpare, framförallt säljare i såna fall	/ beroende på vad det är för marknad då är det lite svårare att tillfredsställa köparna//säljaren som betalar arvodet. Så det kan väl alltid vara lite problematiskt med att säga att man ska jobba lika mycket för en köpare som man jobbar för en säljare och det är ju ofta så att man kanske lägger ner med energi och	3

Ledarskap och etik

												tid på sin uppdragsgivare det vill säga säljaren än vad man gör till köparen/	
F3 - Vilka regler har ni för hur era medarbet are bör/ska bete sig?	Handbok	/handbok/	/ handbok/	/mäklarha ndbok/	/handbok/	/handbok/		/handbocom om hur man ska bemöta sina kunder/	/handbok med rutiner/		/Handbok/	/handbok/ /byrålådan där framgår mycket om etik och moral hur man ska tänka	9

Ledarskap och etik

	Arbetsätt	/arbetssätt / träffar en person o hur bemötand et man får och hos personalen avspeglar både krav på sig själva och även som hur man vill vara sig gentemot kund//vi har ett sätt som vi jobbar på visningar står vi alltid två stycken/	/skada mitt varumärke så småningom även om de säljer bra. Det är inte accepterat./så tydligt om gränsen så att vi aldrig blir i frågasatta//ri ktlinjer för vårt etiska arbete/ / sitter i väggarna/ /de som jobbar hos mig ska sova gott om nätterna och det gör man bara om man gör det rätt/	/ ansvar att se till att folk sköter sig och upplevs på ett bra sätt från kunderna./	/påminna varandra//re spekt mot kunderna/ / jobba för kundens bästa,/ /presentera husmanhagb erg/ / Hur ska man bete sig, vara gentemot kund och sina medarbetare , det är något centralt över hela kedjan//det är väldigt viktigt, hur betar du dig mot kund/ /representer ar företaget sköta dig därefter/	/uppställda regler för det här kontoret också då som är skrivet//försök er få alla att jobba likadant/, /säljcoach som kommer två gånger per år implementerat sitt sätt/ /enhetligt arbetssätt/	/ska bete sig juste/ /inte är etiskt korrekt och sånt är helt självklart att vi gör/	/mitt ansvar att lära upp nya mäklare med. Det blir ju att vi jobbar på samma sätt ungefär//jag som kontorschef präglar mitt kontor med vad som är rätt eller fel/ /säljträningar så självklart ingår det ju etik och moral tar upp olika scenarion hur vi ska reagera i den här situationen/ /från dag ett så präglar vi ju nyanställda och där med så lär man ju upp dem på samma sätt ungefär men att man utgår från individen/ /präglas av	/alla ska ha en förståelse varför vi har regler och rutiner//Finns det regler och dessa följs så gott det går brukar resultatet oftast bli bra/	/mer kultur hur man uppför sig mot kollegor mot kunder//otydligt men bara finns där och så ska det vara tycker jag, givet att man har en bra värdegrund att stå på//upp till mig att jobba med mina distrikt lokalt och bygga de organisationer och värdegrunder/	/nya som slussas in gå med jobbat ett tag och får ära ideerna// SFAB har en egen policy det står för dem då, SF ska stå för nngot positivt och värdeord, men ännu viktigare implementera//känsl an för dem som jobbar ska gilla sitt jobb då fungerar det andra bra också//sett hur man vill behandla andra människor hur vill jag ha det/ /jag är glad innan man går innanför dörren/ /tänka att nu ska det bli en bra dag//får lyfta nivån själv det smittar av sig/	pratar man väldigt mycket etik och moral hur vi ska agera gentemot kund/ /pratar om det på möten//vi har inte råd för att en eller två affärer att vi gör det på ett oetiskt sätt,/vi måste se till helheten/ / att vi gör rätt hela tiden//hur man ska jobba etiskt och moraliskt gentemot kunder/ / vi som ägare och ledare är klara på att det är så här vi jobbar/	11
--	-----------	--	---	--	--	---	--	--	---	---	--	--	----

Ledarskap och etik

								stämningen och atmosfären och hur snacket går på kontoret och det är något som jag hela tiden är med och präglar/problem med en kund oftast den mäklaren och diskuterar det med mig				
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

Ledarskap och etik

	FML		Lagar och regler är till för att följas/ /de regler som finns, både mäklarsamfundets etiska riktlinjer, fastighetsmäklarlagen såklart och alla andra lagar/			/följa mäklarlagen/ / vanliga regler om man säger fastighetsmäklarlagen// mäklarsamfundet etiska riktlinjer/		/fastighetmäklarlag /	/fastighetsmäklaring hur man förväntas göra är grunden/			5
	Sunt förnuft			/sunt förnuft också/		/grundreglerna alla är lika värda dom reglerna känns som tydiga regler rätt lätt och självklara att följa/ /känns ju mer självklart idag än vad det varit tidigare att man bedömer alla på lika sätt/	/sunt förnuft och moral/	/Att vi alltid behandlar alla människor lika är också en viktig grundtanke/			/vi ska agera juste är ju en självklarhet/ / jag behöver inte säga till dig att du får inte göra det och det, för det förstår du/	5

Ledarskap och etik

<p>Gemensam värderingar</p>				<p>/Tina och jag som äger det här, det är vi som har gjort det med hela kontoret och prata om hur ska vi vara/ /värdeord/ /ansvar för varandras skull/ /oskrivet att man ställer upp och hjälper varandra// hur man är mot alla kollegors kunder så är man mot sina egna/</p>			<p>diskuterar det öppet på kontoret hur man ska agera här hur ska man göra/</p>		<p>/kommer nog utifrån värderingar/ /outtalade alltså värderingar//diskussioner kring uppdrag och frågeställningar//har ju en viss möteskultur här, vi har veckomöten och månadsmöten, både gemensamma och individuellt/ /är en lärande organisation/</p>	<p>/vi pratar mycket om det// en känsla som man vill förmedla till dem nya//ständigt förekommande samtal med sin personal lyfta frågor/</p>	<p>/skapar man också mycket den kulturen på kontoret/ /ägare och ledare skapar den kulturen bland mina anställda./ /diskuterar//moraliska kompassen är allaväldigt eniga om, hur vi ska agera, hur vi ska jobba/ / gemensamt kommer fram till ett ställningstagande vad tycker vi om det här som grupp// Hur ska vi agera så att man committar sig inom företaget, det tror jag är jätteviktigt//vilkänsla, hur agerar vi/. /det här tycker vi är moraliskt/ /moralisk ram/ /behöver inte vi ha som en manual/</p>	<p>5</p>
---------------------------------	--	--	--	---	--	--	---	--	---	---	--	----------

Ledarskap och etik

<p>F4 - Vad gör du för att se till att reglerna följs?</p>	<p>rekrytering</p>	<p>/aldrig anställa en person som verkar oärlig// antingen så vet du vad som är rätt eller fel och vill vara kvar i yrket en viss tid// /kortsiktigt och då har du ingenting i branschen att göra// är det viktigt för dig som person att vara ärlig, då är det då kommer det vara</p>	<p>/anställningsintervju är ju att försöka se lite grann allt det där bakom det som står i cv och vad det är för typ av person och vad de har för värderingar// /passar in i våran grupp/</p>	<p>/inte har fått jobb här inte för samma värdegrund som vårt företag// /problem i vår bransch att det är många som tror att det bara är att tjäna pengar// /intresset från början kanske inte handlar om att ta hand om en kund// /när vi rekryterar också att vi är måna</p>	<p>/ viktigaste är om den funkar i gänget//lätt att otryggheten skapas, intern konkurrens skapas// /vad folk har för värderingar vid första tillfället det märker man//det här krävs av dig om du ska jobba för husmanhagberg, då ska du tänka i de här banorna/</p>	<p>/redan innan och oftast så vet vi ju hur de är som personer/</p>	<p>/ attityder och inställningen till jobbet det kan man se ganska tidigt och vad man är utstrålar// /redan på intervjustadium att man kan se vad det är för råmaterial//alla har ju med sig en moralisk värdegrund från uppfostran/</p>	<p>/man får en magkänsla snabbt och det är väldigt sällan den inte stämmer//vi jobbar för det, annars så jobbar man ju inte här, det är en av våra grundläggande saker att alltid jobba för kundens bästa/</p>	<p>/vad man får för känsla när man träffar personen//titta i fastighetsmäklarnämnden//brottsregistret /</p>	<p>8</p>
--	--------------------	--	---	--	--	---	--	--	---	----------

Ledarskap och etik

	påpekar vikt av arbetsätt	/ långvarig i yrket och göra en karriär kommer du ha återkomm ande kunder och rekommendationer /			/Hela tiden/ / jobbar fram till alla vet hur man ska bete sig/ /pratar ju så mycket om hur man ska bete sig, hur man ska hantera kunder//det sätter sig/	/byggt en kultur som vi vill ha det/börjar här får infinna sig i annars så passar man inte in/ / sluta självmant tillslut/	/oacceptabelt här det beror ju på alla kollego det slår ju det tillbaka på dem//eftersom mäklare jobbar med provision så går ju det tillbaka på dem/	/cheklistor för rutiner vi har ska följas/		/ jobbar efter en viss plan hela tiden/ / finns ett mönster som går igen/ /kontinuitet långsiktig plan man jobbar efter/ Jag, tittar ju efter ett recept som jag tror är framgång/ /Det hjälper inte bara att ha en plan, utan man måste jobba med det också./	/pratar om kundnöjdhet/ /nöjda kunder skapar fler kunder för framtiden/	7
	påpekar felen				/Det är löpande/ /gör något konstigt säger att det här följer ju inte det vi har kommit överens om/ /både tar upp de och nämner vad de gör bra men även	/någon betar sig fel så tar vi det med den personen/ / coachmöte med läge för sånna diskussioner om någon missköter sig/				/veckomöten/ / månadmöten/		3

Ledarskap och etik

					visa att man inte följer vissa delar/								
	kundtjänst hjälper till att se att de följs							/kundtjänst ar/	/kundtjänst /	/Kundnöjdhet följer och mäter vi varje kvartal varje halvår både lokalt men även centralt, med tävlingar/ /bäst NKI/			3

Ledarskap och etik

<p>F5 - Vad har ni för atmosfär på ert kontor?</p>	<p>öppen kommunikation</p>				<p>/Klart vi ska ha högt till tak//okej att det hettar till ibland och sen går över två timmar senare//våga säga till varandra/</p>	<p>/juste atmosfär//högt till tak och high five stämning/</p>	<p>/hela syftet att ska man utvecklas så måste man ju få säga vad man tycker//komma med nya ideer//i det stora hela är det vissa saker som vi måste diskutera på kontoret så är jobbar vi//resor där man lär känna varandra lite mer, då får man större förståelse för varandra och då blir det trevligare//göra olika saker för att det ska vara så rättvist som möjligt// ligger hos assistenten som gör fördelningen av</p>			<p>/våldigt kamratlig viktigt för mig//en för alla - alla för en//hjälp av varandra/ //fråga kollegor/ /Så vill jag att det ska vara, det är då man kan skapa en kraft/</p>		<p>/juste atmosfär// /diskuterar//viken känsla, hur agerar vi/</p>	<p>5</p>
--	----------------------------	--	--	--	---	---	--	--	--	---	--	--	----------

Ledarskap och etik

							tips/ /Då undgår man den riktiga tävlingen/						
--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

Ledarskap och etik

	tävlingsinriktad men vänskaplig				/avslappnad stämning/ /inte har någon konkurrensstämning/ /ingen intern konkurrens underlättar mycket/ /ett bra klimat utifrån att man inte ser sin kollega som en konkurrent/	/tävlingar internt// inga vassa armbågar/	/Konkorrens finns men den är inte tävlingsinriktad/								3
	självständig arbetsprocess	/ antingen så vet du vad som är rätt eller fel och vill vara kvar i yrket en viss tid/	/tydlighet från början/ /sitter i väggarna//har alltid varit så/ /Jag har ingen sån kontrollfunktion/	/ arbetsmetoden gör det svårt att gå ifrån det etiska tänkandet/								/mäklarna jobbar mycket individuellt tycker jag/ /självständigt arbete det handlar om/ /fria händer/	/behöver inte ha som en manual/		5

Ledarskap och etik

	Kontrollera d atmosfär av ledare					/nu vill de har kontroll de som jobbar här/		Man präglas ju självklart av stämningen och atmosfären och hur snacket går på kontoret och det är något som jag hela tiden är med och präglar.	/Det märks i allas agerande/ /öppna kontorslandskap/ /koll på varandra/				3
F6 - Hur använder ni er av belöning/ bestraffni ng mot era medarbet are för att styra ett visst beteende ?	belöning - monetär	/presentko rt//vi köper något/ /vi bjuder på någonting/					presentkort på restaurang/			/presentkort eller en flaska vin/			3

Ledarskap och etik

	belöning- icke monetär	vi jobbar ju hellre med belöningar än bestraffnin gar./ /applåder och blommor/ /bästa belöningar som finns när man får tackkort och blommor och jättenöjda säljare som kommer ihåg en i fem tio år efteråt/	/belönad för om man gör något som är utöver det vanliga/ /kundkvalitet /		/belöningar vi har har vi varje måndasgmöt e veckans tiger/ /någon som gjort något bra inför alla/ /främja det klimatet/ /form av belöning att an har gjort något bra och då får man det från mäklarna och inte från oss/ /gemensam träning med kontoret form av belöning/ /få ihop gänget/ /inte för att man gjort något	/lära de andra på kontoret de sakerna de är bra på/	/ostbricka/	/om de har gjort något bra och boostar den mäklaren/ / betyda väldigt mycket att man höjs inför alla andra och alla andraoch den kunden är nöjd/	/Förebilder får lära ut hur de gör/	/applåder//uppmär ksammas och får beröm det tror jag är det viktigaste/ /bekräftelsen/		/säljer mycket och har höga NKI får du mer fria händer och kan jobba hemifrån/	9
--	------------------------------	--	--	--	--	--	-------------	---	--	--	--	---	---

Ledarskap och etik

	Bestraffning-samtal	/diskussion /	/berättar jag det för den personen/ / fel du skulle gjort så här istället/	/gå in och säga till/	besträffninga r är att man får diskutera det man har gjort fel/		/tar man ett samtal/ /uppföljningar på nya varje vecka/ /jobbat längre varje kvartal/ /individuell plan/	/samtal med alla mäklare varje fredag går igenom vad som har hänt//tar upp beteenden och ageranden/ /får mycket dålig feedback då tar jag det direkt med mäklaren/			/Besträffning, tar man upp och diskuterar/		7
	Bestraffning - åtgärd	/inte jobbar som vi lägger vi inte några affärer i den personens knä/			viktigaste är ju ändå att det inte blir ett beteende som återkommer/ /enskilda möten där vi diskuterar vad som hände och vad kan vi göra för att det inte ska hända igen/	/Hur man kan åtgärda det/	/blir mer hur man gör det bättre för att lyckas bättre/	/upprepade gångermäklare får missnöjda kunder eller reklamationer sätter vi upp en åtgärdsplan för det och följer upp det/		/om det är extremt lågt NKI har vi sett det innan då är det avslutad provanställning eller inte anställt den från början/		/om det är tveksamt kan vi känna att det är bättre att du anmäler dig själv till reklamationsnämnden/ /vi anmäler oss själva än att kunden anmäler oss/ /få klargjort huruvida du har gjort fel eller inte//någon kollega här som hittat på ett bud, ja då åker de med huvudet ut/	7

Ledarskap och etik

F7 - Hur agerar du om en medarbetare gör något som negativt påverkar kundrelationer?	enskilda samtal	/går igenom sånt också på personalsamtalen/	/kundhantering som jag inte tycker är bra då får den mäklaren reda på det fortare än snabbt/ /där är jag väldigt tydlig/	/min roll som kontorschef också ett ansvar att medarbetarna ska känna förtroende för mig och känna att jag skyddar dem/	/alltid individuellt möte/		prat direkt och frågar hur tänkte du här/	/tar jag självklart tag i det speciellt om det upprepat mönster/	/självklarhet att finnas där och vara bollplank//upprepade gångermäklare får missnöjda kunder eller reklamationer sätter vi upp en åtgärdsplan för det och följer upp det/ /ställa upp på ett tidigt stadium och stötta visa och komma med	/Vi talar om problemet/	/hur vi ska undvika problem i fortsättningen/	/vi harveckomöten , månadsmöten, både gemensamt och individuellt så det fångar jag upp då/	/ta en diskussion med den personen/	/samtal med medarbetaren/	9
	hjälpa mäklaren							/självklarhet att finnas där och vara bollplank//upprepade gångermäklare får missnöjda kunder eller reklamationer sätter vi upp en åtgärdsplan för det och följer upp det/ /ställa upp på ett tidigt stadium och stötta visa och komma med	/hur vi ska undvika problem i fortsättningen/	/jag gå in och försöka stötta och hjälpa/. /ser jag om det börjar gå över styr någonstans/					4

Ledarskap och etik

								förslag hur man kan göra istället/ /försöka finnas ännu mer närvarande för den mäklare så att han vet hur han ska agera så att man kan bolla/						
	fokus på kund			/sitter liksom på två stolar, lätt att upplevas partisk/ /få kunden att förstå att vi vill kundens bästa/ /i många fall är det den bästa vägen att									/om vi har missnöjda kunder hamnar det oftast på mitt bord/	2

Ledarskap och etik

				faktiskt att be om ursäkt till missnöjd kund/									
F8 - Vad gör du som ledare för att vägleda dina medarbet are i etiska frågor?	utbildning/ introduktio n	/börjar hos oss så går man en så kallad business school//gå r igenom handboken /	/tydlighet från början/	/fördelen när man tar folk i princip från högskolan att de har blivit inlända på fel sätt eller kanske blivit invaggad i något sorts oetiskt sätt att jobba/	/försöker vi ju implementer a vårt tanke sätt på en gång/ /spelreglerko rt/	/går igenom den här handboken med personen/	/ny mäklare då har vi en plan/			/jobbar vi med utbildningar här/ /Hur man agerar som affärsman eller affärskvinna i sin roll som mäklare/ /säljfrågor/ / grundutbildningar/		/introduktionskurs där pratar man om etik och moral och hur vi ska agera/ /jurister som är där och pratar hur vi ska agera/	8

	nya går med gamla	/en nyanställd så vägleder vi/ /nya går med oss parallellt/	/sitter i väggarna/ /alltid varit så/			/integrering med gruppen//alla jobbar på ett visst sätt här så blir det ju att den personen som kommer jobbar också så//lättare att anställa dem som kommer från skolan det blir lättare att forma dem till vårat arbetssätt/ /forma våran personal så som vi vill ha dem/ /det är en sammanhållnin g och det är våldigt stor skillnad/	/ny gör man en plan då sitter man i början med en erfaren mäklare så att man får lära sig/				/De nya man slussar in får gå med dem som jobbat ett tag/		5
--	----------------------	---	--	--	--	--	---	--	--	--	---	--	---

Ledarskap och etik

	rådgivning	/alltid att man ska försöka se kunden// juridisk hjälp/		/de ska känna att de har ett stöd från kontoret// handlar om juridiska grejer så får vi gå in och hjälpa till/	/det är bara du som kan bestämma om hur kunden ska tycka om dig/ /etiska delen då kan det vara att mäklaren inte har anpassat sig till kunden tillräckligt mycket och då tycker kunden att mäklaren är slarvig/			/internrevisioner granskar akter från alla medarbetare så den pressen har man hela tiden/ /assistent har en kvalitetsfunktion så att allting finns/ /jag märker direkt kanske om någon mäklare har problem då går jag ju in och stöttar och säger hur man ska göra/ /jag har jobbat så pass länge så jag har ju svar på näst intill det mesta//extern jurist/	/Jag försöker få dem att tänka långsiktigt/ /Nöjda kunder är återkommande kunder/ /jobbar med etik och moral som röd tråd så blir det trygga och okomplicerade affärer där alla parter är nöjda./ /Jag försöker finnas som stöd och svara på frågor och funderingar//juridisk och skattemässig experthjälp/				5
--	------------	---	--	--	---	--	--	---	---	--	--	--	---

Ledarskap och etik

F9 - På vilket sätt håller ni era medarbetare ansvariga för sina handlingar?	enskild mäklares ansvar	/mäklare är ansvarig för sina affärer//är kiveras i tio år//bara jag själv som får en prick om jag missar något/, /svårt för mig att skylla ifrån mig/	/enskilt i vissa fall/			/något mindre så är det upp till den enskilde mäklaren/	/juridisk är du ju ansvarig själv/		/varje mäklare är sitt eget varumärke man vill göra bra ifrån sig för att upprätthålla ett gott rykte få flera försäljningar och därmed påverkar den enskildes lön/	/du som är ytterst ansvarig/även om det inte är med flit så är det jag som är ansvarig och på något sätt måste lösa det/	/reklamationer är det mäklaren som ska ta//gör något fel då drabbar det mest en själv//yrke som är så personrelaterat eller fixerat/	/drabbar mest den enskilda mäklaren/	8
--	-------------------------	--	------------------------	--	--	---	------------------------------------	--	---	--	--	--------------------------------------	---

Ledarskap och etik

	kontoret hjälper till		/kontoret går in i svårare fall/	/skydda varumärket/skydda kontorets anseende/ /team/ /upplevas som kontor och inte bara en enskild mäklare/	/dåliga referenser drabbar dina kollegor också/ /drar ner varumärkets namn// därför är det viktigt att man försöker hjälpa varann och stötta varann göra rätt Och rätta varandra/	/Då säger vi gör så här så gör dem det/ /bad will för oss också och hela kontoret om man inte löser det på ett bra sätt/	/i praktiken har vi planer för det/	/inte den mäklarens problem utan då är det mitt problem också/	/Notar tar större delen av ekonomiska krav från våra kunder/	/ hjälper till och som stöttar och räddar situationen/	/kan vara så att man får lösa situationen/	/drabbade som företag om det blir negativ publicitet/ /vi som kontor in och städar upp/	10
--	-----------------------	--	----------------------------------	---	---	--	-------------------------------------	--	--	--	--	---	----

Ledarskap och etik

F10 - Känner du att du är en förebild på ett övergripa nde plan och/eller/ i etiska frågor för dina medarbet are? På vilket sätt?	Har erfarenhet				/ erfarenhet/ /duktig på vissa saker/	/varit länge i branschen/	/erfarenhet/			/jag nu är lite äldre och det är en del yngre människor//viss erfarenhet både med kundrelationer, i ledarskap och i relationer med människor/ /tror att jag kan dela med mig utan att säga att jag alltid har rätt/		/erfarenheten/	5
	Lever som jag lär	/vi sätter standarden på kontoret/	/Jag försöker alltid göra det på det sätt som jag förväntar mig//på ledaren ligger det alltid ett mycket större ansvar att göra	/jag skulle gärna se att alla jobbar så som jag/ /inte undanhålla viktig informatio n/ / att vara väldigt	/hoppas att de får med är just det här med vikten att hela tiden att kunderna är i fokus och de ska känna sig nöjda jämt//skönt det var att köpa av dig	/jag försöker vara ödmjuk både mot kunder och personal/ /lyssna på dem/	/envis som jag är och säger ta det direkt då vet man verkligen att det är inte okej/	/föregå med gått exempel både aktivt oh undermedvetet/ /sprida på kontoret hur jag vill att vi ska förhålla oss till våra kunder//vi gör allt för att alla på kontoret ska jobba ungefär så	/försöker agera i allas intresse/ /vara opartisk/	/oavsett om det är ryggdunkar kramar eller om det är mindre bra grejer som man måste snacka om/	det ska vara en bra juste affär/ /kunderna ska vara glada och känna att de trivs och att de gillar att göra affärer/	/hur man resonerar/ /jag tror det är viktigt att man har resonemang om saker och ting när man har möten//diskuterar vad tycker ni, hur ska vi agera, hur ska vi tänka/	11

Ledarskap och etik

			<p>allting rätt och att göra det på det sättet som man själv tjarar/ /Varför ska de göra det om inte jag gör det?/</p>	<p>tydlig/ som mäklare//Hu r man ska göra för att få nöjd kund/ /säga sanningen till säljaren/ /vara öppen på möten och säga att jag gjorde fel jag skulle gjort så här och jag gjorde så här säga det/ /Det tycker jag är viktigt, så att inte de tror att jag gör aldrig något fel eller någonting sånt att man vågar säga det inför</p>			<p>som vi vill att de ska jobba/ /Kvalitet och rykte är ju a och o för oss/ / jag hade agerat så här det är nog bättre om du vill få det här resultatet/</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Ledarskap och etik

					alla//Det är du som bestämmer hur du beter dig mot kunder hur duktig du är/								
F11 - Hur agerar du om en medarbetare ljuger i objektsbeskrivningen eller medvetet beaktar sina egna intressen framför kundens?	individuell a samtal	/personal möten nästan en gång i månaden/	/jag prata med den personen//främja kundens intressen gynnar våra egna intressen//rykte få ganska snabbt spridning, ett anseende tar ännu längre tid att sprida/	tydligt att det ska vara på ett visst sätt då utnyttjar jag min roll som kontorschef och säger att det där är inte bra/	/ ta tag i det/	Det blir samtal med mig	/Uppföljningssamtal/	/en självklarhet att finnas där och vara bollplank/	/jag prata med kollegan och säga att detta är inget tillvägagångssätt vi har/	/personliga samtal med mig och då är det inga andra här//ser ett mönster, då är det ju riktigt allvarligt//ner i källaren med den anställde och ha ett riktigt allvarligt snack/	/diskussion med den här personen/	/skillnad på om du agerar på ett medvetet fel, att vi säger att du undanhåller information till en köpare som är av vikt för köpet, då är det ju en helt annan sak/	11

	Kundperspektiv			/försöka korrigera det och rätta till problemet /göra det bästa från situationen /						// Inte upplever att någon annan från Husman gör något extra för att lösa det så bra som möjligt så blir ditt intryck att husman hagberg är inte bra/ /då gör jag ju vad som helst för kunden/			2
--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

Ledarskap och etik

	Drabbar den enskilde mäklaren	/yrkeskategori så är det ju vanligast att man inte har någon grundlön utan du är oftast beroende av de försäljningar/	/avsiktligt ljuger och på något sätt undanhåller viktig information då får man börja titta på att avskeda					/drabbar den enskilda med t.ex. varning om denna blir anmäld/ /strider mot god fastighetsmäklarsed /		/kanske jag då anställt fel person också så det faller ju lite granna på mig/		4
--	-------------------------------	---	---	--	--	--	--	---	--	---	--	---

Ledarskap och etik

<p>F12 - Vilka följer ger det en medarbetare som prickas av FMI? Vad gör du som ledare?</p>	<p>Repreman d</p>			<p>/agerat felaktigt då har jag rätt väldigt mycket kritik för det och inte okej/</p>				<p>/Man går igenom/</p>			<p>/personliga samtal med mig och då är det inga andra här/</p>		<p>/skillnad på om du agerar på ett medvetet fel, att vi säger att du undanhåller information till en köpare som är av vikt för köpet, då är det ju en helt annan sak/ /Men har du däremot hittat på ett bud som inte fanns ja då är det ju en jäkligt illa varning/</p>	<p>4</p>
---	-----------------------	--	--	---	--	--	--	-------------------------	--	--	---	--	--	----------

Ledarskap och etik

	Vet ej hur jag skulle agera, aldrig hänt	/det har aldrig hänt/					/en på alla år och det tror jag jättemycket beror på att vi tar det direkt/						2
	Stötta mäklaren					/Det vi gör är att vara med i hela processen/		/framförallt stöttar mäklaren/ / jättejobbig process/			/ kontoret går och backar upp mäklaren/ /mäklaren står inför press/		3

Ledarskap och etik

	Se över arbetsätt		/informera alla medarbetare //det är offentligt/ /förändrat våra arbetsverkty g eller metoder för att det inte ska inträffa/		/precis samma ska som missnöjda kunder// se över vad vi gör för skrifter och att allt ser korrekt och riktigt/			/bra som det bara går/ /försöka reda ut situationen så smärtfritt som möjligt/	/se över rutinerna så att fel i största mån kan undvikas/					4
--	----------------------	--	---	--	--	--	--	---	---	--	--	--	--	---

<p>F13 - Hur tror du dina medarbetare skulle reagera i olika situationer utan etiska riktlinjer i ryggen?</p>	<p>Ingen skillnad</p>		<p>/de som jobbar här hos mig är sunda och bra personer/ /jag utgår från att de skulle sköta det snyggt/ /annars skulle de inte jobbat hos mig till att börja med/</p>	<p>/ det gör inte någon skillnad/ /valet redan i rekrytering en/ /tagit in vettiga människor / /svårt att jobba med mäklare som i grunden är väldigt oetiskt och försöka styra dem att jobba på ett etiskt korrekt sätt//har ett kontor att ta hänsyn till ett varumärke</p>			<p>/ likadant men kanske att det hade tagit längre tid att komma dit och förstå hur viktigt det är/ /många kanske inte tar punkten när det blir något problem/</p>					<p>/Man får så gedigen utbildning och allt är så reglerat/ /flesta skulle göra mer eller mindre lika bra/</p>					<p>4</p>
---	-----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---	--	--	--	--	----------

Ledarskap och etik

	Skillnad	/tveksamt att du kommer få så mycket kunder att du kommer hålla i längden om du inte är en ärlig och rak person/			/format dem utifrån det här/ /fått lära sig den hårda vägen/	/flesta vill ju göra ett gott arbete/ /generera flera affärer också/ /långsiktigt/ /kultur som vi har byggt upp/ /vichefer har ett synsätt som vi tycker att det ska vara och då har vi försökt skapa det så/		/bara släpper ut någon utan att veta vad den ska göra då skulle det nog bli lite tok/ /som nytexad mäklare är det jätteviktigt att ha bollplank hela tiden/ / jag har lärt upp ganska många under åren och man märker ju att det är ju konstant ett frågeflöde hela tiden och det är ju på det sättet man lär sig/	/Det skulle nog bli svårare att agera/ /besluten skull nog skilja sig en del emot hur de ser ut idag/		/Något har de väl tagit med sig här ifrån/	/som ledare och ägare man lägger ribban hur man ska agera/ /hur vi är, det smittar ju av sig väldigt mycket ute bland mäklarna/ /strulpellar som säger att det där är lugnt, finns en viss gräns som vi kan tänja på det här lite grann/ /men om vi säger alla vet vad som gäller här, så här är det//vi gör by the book/	7
--	----------	--	--	--	--	---	--	--	---	--	--	---	---