



## **FINANSIELLA REGLERINGARS INVERKAN PÅ CHEFERS LEDARSKAP**

En kvalitativ studie inom den svenska finanssektorn

## **FINANCIAL REGULATIONS AND THEIR INFLUENCE ON MANAGERS LEADERSHIP**

A qualitative study within the Swedish financial sector

Examensarbete inom huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå/Avancerad nivå 15 Högskolepoäng

Vårtermin 2019

Alice Olsson

Kevin Jörgensen

Handledare: Tony Pehrson

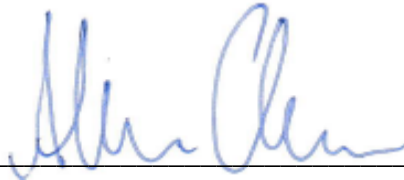
Examinator: Christian Gadolin

## **Finansiella regleringars inverkan på chefers ledarskap**

Examensrapport inlämnad av Alice Olsson och Kevin Jörgensen till Högskolan i Skövde, för  
Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

**2019-05-20**

Härmed intygas att allt material i denna rapport, som inte är vårt eget, har tydligt identifierats  
samt att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.

Signerat: \_\_\_\_\_  
  
Alice Olsson

Signerat: \_\_\_\_\_  
  
Kevin Jörgensen

## Förord

Inledningsvis vill vi tacka vår handledare Tony Pehrson för hans engagemang och stöd genom hela studiens gång. Hans vägledning har varit väldigt lärorik och bidragit till både uppsatsens kvalité och vår personliga utveckling. Vi vill också tacka de respondenter och den valda organisationen för den behjälplighet av delade erfarenheter kring sin arbetssituation som har möjliggjort genomförandet av denna studie.

Vi vill således tacka våra examinatorer Christian Gadolin och Börje Boers för deras kritiska och konstruktiva synpunkter som har varit värdefulla för studiens helhet. Slutligen vill vi tacka våra familjer, vänner och kurskamrater som har funnits där för oss under vår tid på Högskolan i Skövde.

Skövde, 20 maj 2019

Alice Olsson och Kevin Jörgensen

## Abstract

The background of this study originates in the expanding regulation of the financial sector, specifically within the banking and insurance business. This sector has experienced heavier regulations since the Enron scandal in 2001 which culminated in the Sarbanes-Oxley Act of 2002, and is still being actively regulated today. During 2018, two new regulatory frameworks were added to the Swedish financial sector, namely Markets in Financial Instruments Directive II (MiFID II) and the Insurance Distribution Directive (IDD). This, and any other new addition to the legal framework, may affect managers and their leadership within an organization which operates within the banking and insurance business.

The purpose of this study is to illustrate how new financial regulations may affect managers' leadership. The study has therefore employed the use of transactional and transformative leadership theory to analyze ten managers' personal experiences of the increased regulatory framework.

The empirical data gathered from an organization currently operational within the banking and insurance sector suggest that regulations may have tangible effects on the managers employed there. The managers reported an increased use of direct control, whereby they would examine if their subordinates were compliant with the new regulations or not. Some of the managers expressed significant alterations in their leadership when the new frameworks were first introduced which resulted in a more controlling and transactional leadership, as most of their time was spent assuring employee compliance. However, upon the implementation of an administrative role that relieved the managers of most of the compliance control, they could once more return to their favored leadership style.

The study concludes that there are indications of the regulations affecting managers' leadership but that it's heavily dependent on how an organization chooses to delegate the compliance work. There are also certain indications that the nature of new regulations could favor certain leadership styles. An increase in compliance work also suggests an increase in the use of direct control, a common trait in transactional leadership. On the other hand, the abolishment of contingent rewards for sales indicates an increase use of transformational leadership.

**Keywords:** qualitative study, leadership, transactional leadership, transformational leadership, coaching, regulations, financial sector.

## Sammanfattning

Bakgrunden till denna studien tar avstamp i de ständigt ökade regleringarna inom den finansiella sektorn, särskilt inom bank och försäkring. Denna sektor har upplevt tyngre regleringar sedan Enron skandalen 2001 vilket kulminerade till Sarbanes-Oxley Act 2002, som fortfarande är aktivt reglerad idag. Under 2018 tillkom två nya regleringar som trädde i kraft för den svenska finansiella sektorn, nämligen "Markets in Financial Instruments Directive II" (MiFID II) och Lagen (2018:1219) om Försäkringsdistribution (LFD). Dessa tillkomna regleringar kan ha en inverkan på chefer och deras ledarskap på verksamheter inom bank och försäkring.

Syftet med denna studie är att illustrera potentiella indikatorer om, och hur, nya finansiella regleringar kan inverka på chefers ledarskap. Studien har därav ämnat sig till att använda transaktionell respektive transformativ ledarskapsteori för att tolka och analysera tio chefers upplevelser av de ökade regleringarna.

Den empiriska data som har samlats in från en organisation, verksam inom bank- och försäkring, indikerar på att regleringarna kan ha påtagliga effekter på chefers ledarskap. Cheferna återgav ett ökat bruk av transaktionellt ledarskap genom direkt kontroll. Detta då de behövde säkerställa om medarbetarna efterlevde de nya regleringarna. Några av cheferna uttryckte framträdande förändringar i ledarskapet efter att de nya regleringarna trätt i kraft. Detta resulterade i ett mer kontrollerande och transaktionellt ledarskap, då den större delen av tiden spenderades på kontroller och lämnade således mindre utrymme för det transformativa ledarskapet. Vid införandet av en administrativ roll avlastades stora delar av det administrativa arbetet för cheferna, så de återigen kunde återvända till deras tidigare utövade ledarskap.

Studien konkluderar att det finns indikationer på att regleringar kan påverka chefers ledarskap men kan till stor del bero på hur verksamheten väljer att delegera det administrativa arbetet. Det finns även indikationer som visar att nya regleringar kan gynna vissa ledarskapsstilar. Vid ökade kontroller indikerar det, som ovannämnt, ett ökat bruk av direkt kontroll, ett typiskt drag hos det transaktionella ledarskapet. Å andra sidan indikerar avskaffandet av kontingentbelöningar inom försäljning, ett ökat användande av ett transformativt ledarskap.

**Nyckelord:** kvalitativ studie, ledarskap, transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap, coaching, regleringar, finansiell sektor.

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1. Inledning .....</b>	<b>8</b>
1.1 Problembakgrund.....	8
1.2 Problemdiskussion.....	9
1.2.1 Problemformulering .....	11
1.3 Syfte.....	11
1.4 Begreppsförklaring .....	12
<b>2. Metod.....</b>	<b>13</b>
2.1 Val av metod.....	13
2.2 Forskningsansats.....	13
2.3 Kvalitativ insamlingsmetod .....	14
2.3.1 Urval.....	14
2.3.2 Intervjuer .....	15
2.4 Dataanalys .....	16
2.5 Etiska överväganden.....	17
2.6 Metodkritik .....	18
2.7 Källkritik.....	19
<b>3. Teoretisk Referensram .....</b>	<b>20</b>
3.1 Ledarskap.....	20
3.2 Transaktionellt ledarskap.....	21
3.3 Transformativt ledarskap .....	22
3.3.1 Coaching.....	24
3.4 Ledarskap inom finanssektorn.....	24
<b>4. Empiri.....</b>	<b>26</b>
4.1 Regleringars inverkan på chefer .....	26
4.1.1 Allmänna konsekvenser .....	26
4.1.2 Upplevda inverknings på ledarskap .....	27
4.1.3 Administrativ roll .....	28
4.2 Chefers ledarskapsstilar .....	29

<b>5. Analys .....</b>	<b>36</b>
5.1 Tvingande reglerings inverkan .....	36
5.2 Analys av chefernas ledarskap .....	37
5.3 Tolkning av chefernas utsagor .....	44
5.4 Indikationer på regleringars inverkan på chefernas ledarskap .....	45
5.5 Sammanfattning av analys .....	47
<b>6. Slutsatser .....</b>	<b>48</b>
6.1 Studiens slutsats .....	48
6.2 Studiens bidrag .....	49
6.2.1 Akademiskt bidrag .....	50
6.2.2 Praktiska implikationer .....	50
6.3 Förslag till vidare forskning .....	51
6.3.1 Fortsatta studier inom regleringarnas inverkan på chefers ledarskap .....	51
6.3.2 Regleringars inverkan på medarbetarna .....	51
6.3.3 Monetära konsekvenser av införandet av nya regleringar .....	51
<b>Referenser .....</b>	<b>53</b>
<b>Bilaga 1: Upplysninger om intervjun, anonymitet och behandling av data .....</b>	<b>57</b>
<b>Bilaga 2: Intervjumall .....</b>	<b>58</b>
<b>Bilaga 3: Finansiella Regleringar .....</b>	<b>59</b>
<b>Bilaga 4: Individuella reflektioner .....</b>	<b>61</b>

# 1. INLEDNING

*I följande avsnitt diskuteras först finansiella regleringar och de konsekvenser som kan uppstå i samband med ökade regleringar, med utgångspunkt i tidigare studier kring finansiella regleringar. Detta preciseras närmare från en övergripande makronivå till en mesonivå om hur dessa regleringar kan inverka på chefers ledarskap inom finanssektorn. Avsnittet avslutas med en problemformulering som definierar vad det är studien ämnas undersöka.*

## 1.1 Problembakgrund

Under de senaste två decennierna har två signifikanta finanskriser ägt rum, en år 2001 och en år 2008. En av anledningarna till att den senaste finanskrisen uppstod var att marknadsaktörer misslyckades med att upprätthålla en finansiell stabilitet sinsemellan, bland annat genom riskfyllda och kortsiktiga investeringar (Allen, Goldstein & Jagtiani, 2018). För att minska risken för att liknande finanskriser ska uppstå, har ett proaktivt arbete upprättats genom tillförandet av hårdare regleringar, exempelvis ”The Sarbanes-Oxley Act 2002”, fortsättningsvis SOX (Petra & Loukatos, 2009). Ytterligare bestämmelser har tillkommit vilket har ökat komplexiteten av regleringarna genom ständigt uppdaterade riktlinjer, förhållningssätt och rekommendationer om hur lagen ska följas (Allen, et al., 2018).

Allen, et al. (2018) menar att målet med regleringarna är att öka finansiell stabilitet genom att skapa incitament för banker att välja säkra investeringsalternativ och sanktionera de mer riskabla. De menar att lagstiftarna har svarat på de finansiella kriserna genom att lägga lager på lager av regleringar vilket har resulterat i att de blir svårare att tolka och följa i kontrast till mindre komplexa samt mer anpassningsbara regleringar. Herring (2018) delar denna uppfattning och menar att mer komplexa regleringar leder till ökade resurskrav då verksamheter behöver övervaka samt kontrollera att dessa efterlevs.

Inom finanssektorn kan SOX jämföras med den europeiska lagstiftningen ”Basel III” som är en uppsättning regleringar och dikterar omfattande ansvar för finanssektorn. Bland annat för övervakandet av risk och utvecklandet av diverse kontrollmetoder för att säkerställa fortsatt finansiell stabilitet (Demirgüç-Kunt, Detragiache & Tressel, 2008). Linsley och Linsley (2008) menar att interna kontrollsystem kan förbruka mer resurser än nödvändigt på grund av det regelefterlevnadsarbete som ökade regleringar ger upphov för. Detta kan kopplas till vad



som återfinns i svensk kontext inom Lagen (2018:1219) om Försäkringsdistribution (LFD)<sup>1</sup>. Genom LFD är numera försäkringsverksamheter skyldiga att bland annat kontrollera att dokumentationskravet efterföljs, vilket skulle kunna innebära en ökad resursförbrukning för företagen.

DiMaggio och Powell (1983) uttrycker att det finns en problematik med tvingande regleringar och förklarar dessa utifrån den institutionella teorin<sup>2</sup>. De använder begreppet "tvingande isomorfi" för att beskriva hur tvingande regleringar får organisationer att bli mer lika varandra. Exempelvis kan nya regleringar kring miljöutsläpp kräva att organisationer som faller under samma organisatoriska kategori behöver anpassa sin verksamhet för att ligga i led med den nya regleringen. När flera individuella organisationer behöver anpassa sig efter samma regelverk, så resulterar det i att de blir mer likartade. De menar att två problem kan uppstå i samband med dessa politiskt beslutade regelverk. Det första problemet är att beslutsfattarna inte nödvändigtvis inser eller erfar de rent operativa konsekvenserna som stipulationer kan innebära för verksamheter. Det andra problemet är att regelverken oftast inte tar hänsyn till signifikanta olikheter mellan organisationer inom samma kategori. Detta resulterar i att besluten ofta är mindre flexibla och anpassningsbara (DiMaggio & Powell, 1983)

## 1.2 Problemdiskussion

Problemen som DiMaggio och Powell (1983) uttryckte med införandet av nya regleringar kan påverka hur chefer arbetar inom sin verksamhet och skapa utmaningar för dem att anpassa sig efter regleringarna. Exempelvis menar Petra och Loukatos (2009) att SOX har lett till ett ökat ansvar hos chefer och företagsledare gentemot de interna kontrollsystemen i verksamheten.

Detta är en uppfattning som delas av Linsley och Linsley (2008) som menar att ansvaret för regelefterlevnadsarbetet kan komma fördelas på chefsrollen. Detta exemplifierar de med den skyldighet chefer har att rapportera korrekta och legala dokument för organisationens handlingar till myndigheterna. Vid ett ökat regelefterlevnadsarbete för cheferna skulle det kunna innebära mindre tid för chefer att arbeta i sin roll som ledare och ge mindre tid till att coacha medarbetarna i deras arbete. Detta då coaching kan vara mer tidskrävande eftersom att

---

<sup>1</sup> Se bilaga 3

<sup>2</sup> Institutionell teori kommer inte att diskuteras vidare, utan ämnas enbart att lyfta fram problematiken som kan uppstå i samband med tvingande regleringar.

det kräver personlig närvaro vid coachande aktiviteter. Sådana aktiviteter exemplifierar Gjerde (2012) som stöttning och handledning. Vilket kan innebära att chefer väljer att bruka direkt kontroll i brist av tid.

Om detta är fallet inom tungt reglerade verksamheter så kan det inverka på chefernas ledarskap. Detta kan jämföras med Harrison (2016) som menar att chefer behöver inta nya roller för att kunna efterleva de tvingande reglerna. Hon menar att ett mer direktstyrande ledarskap krävs för att chefer ska kunna efterleva lagkraven, eftersom att chefen kontinuerligt ska kontrollera att medarbetarnas prestationer är i enlighet med regelverken. Misslyckas medarbetarna med detta är det chefs roll att korrigera det felaktiga beteendet. Gör inte detta så riskerar verksamheter att förlora sin företagslicens och finansiering, exempelvis investerare eller bidrag. Vidare menar hon att ledare som accepterar och följer reglerna är de som kommer att frodas inom en reglerad och föränderlig kontext.

Det framkommer därför ett antal konsekvenser för chefer inom starkt reglerade branscher. Tvingande regleringar kan, som DiMaggio och Powell (1983) förklarade, innebära ett förändrat arbetssätt inom verksamheter. Som Petra och Loukatos (2009) samt Linsley och Linsley (2008) uttryckte så kan det förändrade arbetssättet resultera i ett ökat ansvar för chefer att leva upp till lagkraven. Detta menar Harrison (2016) kräver ett mer direktstyrande ledarskap.

Ledarskapet som utövas av chefer kan förstås utifrån transaktionell respektive transformativ ledarskapsteori. Det transaktionella ledarskapet är, enligt Kessler, Bruusema, Rodopman Spector (2013), ett ledarskap som tydligt kommunicerar vad arbetarna ska göra, kontrollerar att prestationerna är tillräckliga och belönar eller bestraffar medarbetarna beroende på utfallet. Ifall regleringar främjar ett ökat bruk av kontroll, övervakning och granskning i chefernas ledarskap så kan det tolkas som ett mer transaktionellt ledarskap. Vid ett ökat bruk av transaktionellt ledarskap kan det lämna mindre utrymme för det som Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen och Espevik (2014) beskriver som ett transformativt ledarskap. Detta ledarskapet menar de grundar sig på att vägleda och hjälpa medarbetarna att överkomma nya hinder och utveckla sin egen kapacitet, snarare än att direkt kontrollera deras prestationer.

Medan flera studier diskuterar det ökade ansvaret och resurskraven som kan uppstå i samband med ökade regleringar så är det främst Harrison (2016) som diskuterar uttryckligen hur regleringar påverkar ledarskapet. Men är lösningen verkligen för chefer att anamma och utöva

ett transaktionellt ledarskap där deras primära uppgift är att granska och korrigera prestationer, som Harrison (2016) menar? Eller finns det ytterligare aspekter av regleringar som kan påverka det utövade ledarskapet? För att undersöka detta har nedanstående avsnitt formulerats som avser att belysa hur regleringarna kan komma inverka på chefer inom finanssektorn i Sverige.

### **1.2.1 Problemformulering**

Som Harrison (2016) återger, kan chefer inom tungt reglerade verksamheter behöva anpassa sig vid nyregleringar och gå in i nya roller. De kan även komma att få nya ansvarsområden och behöva ändra sina handlingssätt för att kunna leva upp till de nya lagkraven, som Linsley och Linsley (2008) förklarar. Detta kan resultera i ett förändrat ledarskap där cheferna eventuellt behöver bruka ett mer transaktionellt ledarskap på bekostnad av det mer transformativa och coachande ledarskapet. För att studera hur detta kan se ut inom en svenskt reglerad kontext så har följande frågeställning formulerats:

*“Vilken inverkan kan finansiella regleringar ha på chefers ledarskap?”*

### **1.3 Syfte**

Syftet med studien är att undersöka om tvingande regleringar kan inverka på chefers ledarskap inom bank- och försäkringsverksamhet. Det studerade fenomenet avses bidra med en fördjupad förståelse för vilka effekter de ökade regleringarna kan ha på ledarskapet samt bidra till en ökad kunskapsmassa.

## 1.4 Begreppsförklaring

*Detta stycke redogör för två begrepp som är relevanta för studien men som kan upplevas mångtydiga. Syftet är att bidra med en förståelse om hur begreppen används i denna studie och undvika att misstolkningar uppstår kring hur begreppen brukas.*

### **Finanssektor**

I detta arbete används begreppet “finanssektor” för att beskriva den studerade organisationen, som bedriver verksamhet inom bank och försäkring. Användningen av begreppet avser inte andra branscher som kan anses tillhöra finanssektorn.

### **Chef- och ledarskap**

Chef- och ledarskap är två nära besläktade begrepp och frågan om vad som skiljer en chef och ledare åt är omdebatterad. En distinktion är att chefer arbetar mer med administration och kontroll medan ledare arbetar med inspiration och utveckling av människor (Jönsson & Strannegård, 2015). Denna studie väljer att inte ta hänsyn till en sådan distinktion, då den studerar ledarskapet hos chefer i en formell roll. Istället för att skilja på olika chefer så har två kriterier upprättats för att avgöra om en chef är tillämplig i studien. Det första kriteriet är att chefen kommer i kontakt med finansiella regleringar i sitt arbete. Det andra är att chefen har en ledarskapsfunktion – det vill säga att chefen har underordnade vars arbete denne ansvarar för. I denna studie avses ledarskap vara den formella funktionen tillhörande chefsrollen med ett personalansvar.

## **2. METOD**

*Kapitlets syfte avser att presentera vald metod för att besvara studiens frågeställning och hur detta val är gjort. Det beskrivs vidare hur data har samlats in, analyserats och begränsats.*

### **2.1 Val av metod**

Tidigare studier inom området ledarskap i finanssektorn har i stor utsträckning varit kvantitativa och med syfte att undersöka olika ledarskapsstilars effekt på de anställdas motivation, exempelvis artiklarna skrivna av Zareen, Rassaq och Mujtaba (2015) och Awamleh, Evans och Mahate (2005). I kontrast till dessa studier har istället en kvalitativ metod valts för att undersöka om finansiella regleringar har någon inverkan på chefers ledarskap.

Bryman och Bell (2017) menar att kvalitativa forskningsmetoder ämnar sig till att studera saker som inte går att mäta eller för att studera subjektiva fenomen. Det är möjligt att kvantifiera problematiseringen genom att skicka ut samma enkät till chefer före respektive efter en reglering ägt rum och sedan illustrera skillnaderna. Svårigheterna uppstår i samband med att det är en omfattande process för en reglering att gå från proposition till en lagstiftning (Riksdag, 2018). Det kan innebära att det inte är möjligt att invänta en ny reglering för att kunna genomföra en pålitlig kvantitativ studie. Däremot kan en kvalitativ studie som undersöker chefernas upplevelse av hur finansiella regleringar kan ha inverkat på deras ledarskap vara mer lämplig. Denna studie har därav ämnats till att undersöka och belysa indikatorer på hur de finansiella regleringarna kan inverka på chefers ledarskap, vilket kan utgöra en grund för framtida studier att fortsätta studera fenomenet i mer generaliserbara termer. Dessa indikatorer kan identifieras enligt Alvehus (2013) genom att uppmärksamma när olika respondenter återger likartade anekdoter eller teman.

### **2.2 Forskningsansats**

Alvehus (2013) menar att ett exklusivt deduktivt eller induktivt perspektiv är svårt att åstadkomma i praktiken. Ledarskap är redan ett väl omskrivet ämne med en omfattande mängd forskning av kända teoretiker som exempelvis Bass, et al., (2003) och Yukl (2013). Med hänsyn till detta har en induktiv metod inte tillämpats i denna studie. Detta då en

induktiv metod avses utgå från insamlad empiriska data. En deduktiv ansats brukas för att bekräfta eller förkasta hypoteser som har skapats utifrån tillgänglig forskning (Alvehus, 2013). En kvalitativ metod har valts då den bidrar med en djupare förståelse och tillåter för tolkningar av respondenternas svar. En kvantitativ metod skapar emellertid utmaningar med att formulera precisa hypoteser kring hur regleringar kan påverka chefers ledarskap. Detta då intervjuerna inte nödvändigtvis ger lika entydiga svar som en enkätundersökning. Detta speglas i Alvehus (2013) som menar att det är svårt att urskilja objektiviteten i tolkningsprocessen. Det finns en inneboende risk för att forskares tolkning av intervjuer kan färgas av egna uppfattningar eller önskemål. Av denna anledning menar Alvehus (2013) att en hypotetisk-deduktiv metod ämnar sig bättre för en kvantitativ metod. Därför har en deduktiv metod ansetts mindre ändamålsenlig för just denna studie.

Således ansågs att en växelverkan mellan de två forskningsansatserna skulle ämna sig bättre för arbetet genom att lägga grunden med etablerad teori samt tidigare studier för att jämföra detta med insamlade data. Den abduktiva ansatsen bidrar med ett öppnare perspektiv som tillåter oväntade resultat att förekomma och kunna analyseras, snarare än att pröva förformulerade hypoteser eller utforska ett helt nytt område.

Arbetet är strukturerat på så vis att en teoretisk referensram etablerades utifrån relevanta sökord, främst inom ledarskap, institutionell teori och regleringar. Detta utgjorde en bas för att formulera ett semi-strukturerat intervjuunderlag och identifiera relevanta forskningsområden. Utifrån dessa genomfördes kvalitativa intervjuer som bidrog med individuella upplevelser från chefer inom finanssektorn kring hur regleringar påverkar deras ledarskap. Denna empiri jämfördes med den redan etablerade forskningen för att kunna reflektera över teoriernas innebörder i praktiken.

## **2.3 Kvalitativ insamlingsmetod**

### **2.3.1 Urval**

Enligt Bryman och Bell (2017) lämpar sig ett målstyrt urval av respondenter sig bättre för en kvalitativ forskningsmetod då relevanta respondenter kan väljas ut efter deras potentiella förmåga att kunna besvara frågeställningen.

Flera organisationer verksamma inom finanssektorn kontaktades för att undersöka deras intresse om att delta i studien. En av organisationerna visade ett stort intresse för forskningsfrågan och

kommunicerade att de nyligen infört nya arbetssätt för att efterleva de ökade regelverken. Verksamheten hade flera chefer som arbetat med införandet av de nya reglerna samt hade ett medarbetaransvar. Verksamheten levde upp till alla de krav som satts genom det målstyrda urvalet för att kunna besvara forskningsfrågan. Därav avslutades sökandet för nya verksamheter och studiens datainsamling kunde påbörjas.

I detta arbete rör sig frågorna om chefers val av ledarskap och hur det påverkas av regleringar. För att kunna besvara dessa frågor krävdes det att respondenterna hade erfarenhet av ledarskap och regleringar, vilket argumenterar för ett medvetet urval av respondenter som uppfyller dessa kriterier. Med hänsyn till detta användes det målstyrda urvalet, som Bryman och Bell (2017) menar lämpar sig för att kunna säkerställa att respondenter väljs ut med relevant erfarenhet för att kunna besvara studiens frågeställning och syfte. Det målstyrda urvalet utgjordes därför av chefer inom den undersökta verksamheten som kommer i daglig kontakt med finansiella regleringar samt har en primär ledarskapsfunktion. Med hjälp av verksamhetens HR-avdelning upprättades kontakten med de respondenter som levde upp till det målstyrda urvalet som beskrivits ovan.

### **2.3.2 Intervjuer**

Enligt Alvehus (2013) anses intervjuer som en nödvändig metod för att ta reda på hur människor tänker, känner och uppför sig i olika situationer. Detta speglas av Roulston och Choi (2018) som menar att intervjuer ämnar sig väl för studier som undersöker människors upplevelser. Vid utförandet av en intervju föreligger tre tillvägagångssätt att strukturera den, vilka innefattar hur mycket utrymme respondenten ska få och hur många frågor som ställs. Dessa tre tillvägagångssätt är strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad.

Semistrukturerade intervjuer tillämpar öppna frågor och bredare teman vilket låter de intervjuade själva artikulera deras upplevelser och begränsas inte av slutna eller ledande frågor (Alvehus, 2013). Det semistrukturerade intervjuupplägget har valts eftersom det kan ge en djupare inblick i chefers upplevelse i relation till de finansiella reglerna och deras ledarskap.

Intervjuerna med cheferna utgick ifrån en intervjumall<sup>3</sup>, som ej presenterades för respondenterna. Intervjumallen var konstruerad för att undvika stängda och ledande frågor för

---

<sup>3</sup> Se Bilaga 2: Intervjumall

att inte manipulera chefernas svar. Cheferna mottog före intervjun en tematisering<sup>4</sup> kring de övergripande frågorna som undersöktes. Sammanlagt avsåg strukturen främja naturliga och spontana svar, snarare än specifikt förberedda svar för varje fråga. För att minimera risken att få ett vinklat svar avstods intervjufrågor som definierade eller starkt begränsade svaren från cheferna. Genom att ställa öppna frågor, följdfrågor samt fördjupande frågor som är formulerade kort och koncist förväntades datainsamlingsmetoden ge trovärdiga svar. Intervjun avslutades med fri dialog för att fånga upp övriga reflektioner hos respondenterna som de kanske inte fick möjlighet att diskutera under intervjuens gång.

Totalt intervjuades tio chefer. Tid för uppföljningsintervjuer avsattes för att komplettera och utveckla potentiella intresseområden. Slutligen genomfördes två uppföljningsintervjuer där cheferna ombads utveckla och förtydliga utsagor kring deras ledarskap från respektives första intervjutillfället. Uppföljningsintervjuerna avsågs bidra med två fördelar; att tillåta chefer tid att reflektera över deras ledarskap mellan intervjuerna samt att det gav ytterligare intervjutid utan att ta för mycket tid i anspråk vid ett och samma tillfälle. Antalet intervjutillfällen anses ha bidragit med tillräcklig kvalitativa data utan att generera en informationsmättnad, något Alvehus (2013) varnar för. Intervjuerna genomfördes i enlighet med forskningsetiska principer (Vetenskapsrådet, 2002)<sup>5</sup>.

## 2.4 Dataanalys

Intervjuerna spelades in och transkriberades med samtycke från samtliga respondenter. Inspelning av intervjuerna bidrar med en möjlighet att ordagrant kunna granska deltagarnas egna utsagor till skillnad om intervjun enbart antecknats (Eliasson, 2013).

Schreier (2012) menar att det är lätt att tappa bort sig i insamlade intervjudata då en timmes intervju genererar cirka femton sidor transkriberad text. Med detta i åtanke har all relevant data sorterats fram genom en kvalitativ innehållsanalys. Genom användning av metoden väljs viktiga huvudkategorier ut som det insamlade materialet kommer att utgå ifrån och irrelevant insamlad data sorteras bort. Subkategorier för varje huvudkategori kommer således att användas för att specificera vad respondenterna har sagt under intervjuerna. Subkategorierna är behjälplig vid att minska samt sammanfatta det insamlade materialet.

---

<sup>4</sup> Se Bilaga 1: Upplysningar om intervjun, anonymitet och behandling av data

<sup>5</sup> Se Bilaga 1: Upplysningar om intervjun, anonymitet och behandling av data



Saldaña (2013) benämner en kvalitativ kodningsmetod som kan användas i samband med Schreiers (2012) kvalitativa innehållsanalys. Den strukturella kodningsmetoden är användbar vid kvalitativa studier, där flera intervjuer har genomförts med en semistrukturerad insamlingsmetod samt transkriberats. Metoden består utav att koda huvudkategorierna utifrån de svar respondenterna givit med hänsyn till ställda frågor (Saldaña, 2013). Varje fråga kodas till en övergripande rubrik, exempelvis:

*Intervjufråga: "På vilket sätt har ditt ledarskap förändrats i samband med de ökade regleringarna?"*

*Strukturell kod: "REGLERINGARS PÅVERKAN PÅ LEDARSKAP"*

Chef A, Chef B, Chef C och så vidare svar sorteras nedan rubriken. Fördelen med metoden är att den tillåter kategorisering och kodning av relevanta svar för en stor mängd data. Metoden gör det också enklare att upptäcka och belysa återkommande teman och anekdoter (Saldaña, 2013 se Namey et al., 2008; Schreier, 2012).

Schreier (2012) diskuterar att risken med bruket av en innehållsanalys är att tolkningsutrymmet av det insamlade materialet reduceras samt att potentiellt relevant data som inte presenteras i studien bortfaller för vidare analys. Däremot hjälper den kvalitativa innehållsanalysen att hantera en omfattande vidd av data, vilket kan bidra med en mer hanterlig analys av data.

## **2.5 Etiska överväganden**

Forskarna har valt att erbjuda anonymitet för att kunna skydda deltagarna för eventuell skada som kan härledas från deras uttalanden om deltagarnas identitet blir känd. Bryman och Bell (2017) uttrycker att det finns särskilda utmaningar med att upprätthålla anonymitet i en kvalitativ uppsats då det är svårt att presentera data på ett sådant vis att det inte avslöjar deltagares identitet eller geografiska lokalitet. Därav har unika uttryck eller formuleringar hos respondenterna ersatts med generiska synonymer. Respondenternas namn har även ersatts med kodnamn, som exempelvis "Chef A" och så vidare, för att skydda deras anonymitet.

Alla intervjuer har gjorts i enlighet med de forskningsetiska principerna, vars individskydd grundas på fyra huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Före intervjutillfället mottog samtliga respondenter

en sammanfattning kring studiens ämne, intervjuens villkor, anonymitet och hur den insamlade data kommer användas<sup>6</sup>. Denna presenterades även muntligen vid intervjutillfället då den intervjuade fick ge sitt samtycke och ställa eventuella frågor kring exempelvis deras anonymitet.

## 2.6 Metodkritik

Den kvalitativa datainsamlingen resulterar i att slutsatserna kring arbetet inte nödvändigtvis är överföringsbara till andra verksamheter än det undersökta företaget. En större kvantitativ studie skulle kunna tillföra den validitet och reliabilitet som en kvalitativ studie annars saknar. Validiteten definierar kongruensen mellan det insamlingsmetoden mäter och det som avses mätas och reliabiliteten avgörs av studiens möjlighet att återupprepas med samma resultat (Bryman och Bell, 2017). En enkätundersökning skulle kunna försäkra att arbetet mäter det som önskas mäta samt att arbetet skulle kunna bli upprepningsbart med likartade resultat (Alvehus, 2013).

Studiens generaliserbarhet begränsas av att den inte är kvantitativ vilket Bryman och Bell (2017) menar grundar sig på studiens validitet respektive reliabilitet. Dessa begrepp används för att beskriva kvalitén av måtten som använts för studien men är inte tillämpliga på denna studie då frågeställningen inte ämnar sig mäta fenomenet. Intervjuer och upplevelser är mer abstrakta och kvalitativa studier ämnar sig för att undersöka innebörden av utsagorna snarare än att kvantifiera dem (Alvehus, 2013). För en kvalitativ studie är därför dess trovärdighet av stor vikt, som beskrivet av Bryman och Bell (2017). Även överförbarheten i studien begränsas av att det är en kvalitativ studie av en enskild verksamhet, Bryman och Bell (2017) poängterar emellertid att detta kan motverkas genom att presentera en djup och detaljrik beskrivning av den kvalitativa data för att ge läsaren större möjlighet att själv avgöra trovärdigheten på studien.

Den studerade verksamheten samt deltagarna på intervjun har valt att förbli anonyma, något Alvehus (2013) uttrycker kan ha negativa konsekvenser för arbetets trovärdighet. Med anledning att det är svårt att avgöra ifall uttalandena från intervjun understödjer en egen agenda hos deltagaren eller om denne har belägg för att definiera begrepp utöver en rent allmän definition. Emellertid, menar Bryman och Bell (2017), att anonymiteten kan medföra

---

<sup>6</sup> Se Bilaga 1: Upplysningar om intervjun, anonymitet och behandling av data

att respondenterna blir mer öppna och ärliga under intervjun. Detta kan bidra till mer sanningsenliga uttalanden.

Roulston och Choi (2018) återger även en del svårigheter i att enbart använda intervjuer som insamlingsmetod. De menar att det blir svårt att beakta det undersökta fenomenet ur en positivistisk synvinkel då det är vanligt att människor inte återger en helt objektiv bild av verkligheten. De kan också komma ihåg händelser felaktigt eller ha glömt bort de helt. Slutligen uppstår det en fara i att människor kan komma att återberätta eller presentera sig själv annorlunda beroende på vilka de talar med, vilket återigen minskar objektiviteten i studien. Detta är emellertid inte ett lika stort problem för studier som undersöker tecken på ett visst fenomenens existens och innebörd (Roulston & Choi, 2018), vilket bidrog till denna studiens val av metod. Framtida studier kring området kan eventuellt stärkas av andra metoder, exempelvis observation, för att få ett mer objektivt perspektiv.

## **2.7 Källkritik**

Flera artiklar och litteratur som utgör grunden för denna studies mest centrala teorier är av ett äldre slag, vilket kan kritiserars. Dessa källor har däremot valts i syfte av att återge kärnan av vad dessa teorier innebär och hur de används i de senare, och mer specifika, källorna. Studien kan även kritiserars för att fler av källorna som har undersökt ledarskapet inom banksektorn kommer ifrån nationer med en annorlunda kultur än Sverige, exempelvis Pakistan, Ghana eller Förenta Arabemiraten. Detta kan påverka deras tillämplighet på denna studies empiri och analys. Med hänsyn till detta har fler artiklar med mer västerländskt ursprung även använts för att balansera eventuella kulturskillnader.

Jacobsen och Thorsvik (2014) kan till viss del kritiserars, då källorna refererar sparsamt till första handskällor och kan ha behandlats på ett subjektivt vis. För att försäkra att litteraturen inte använde för liberala tolkningar av ursprungstexten så söktes denna upp för att kontrollera överensstämmelsen, om möjlig. Peer-reviewed källor presenterades också som använde liknande uttryck som litteraturen för att belysa att böckerna inte gjort någon singuljär tolkning av förstahandskällan. Exempelvis genom att sätta Jacobsen och Thorsvik (2013) i jämförelse med Levy, Cober och Miller (2002) som refererade till Bass (1985).

### 3. TEORETISK REFERENSRAM

*I den teoretiska referensramen presenteras de teorier som kommer användas för att analysera och besvara forskningsfrågan. Referensramen introducerar först de två ledarskapsteorierna för att tydliggöra vad teorierna innebär och hur de kommer användas i arbetet. Det coachande ledarskapet diskuteras även som en underrubrik till det transformativa då det bidrar med mindre abstrakta exempel på ett transformativt ledarskap än vad som presenteras i huvudrubrikens litteratur. Dessa teorier kompletteras slutligen med tidigare forskning inom den finansiella sektorn som ger en närmare förklaring för hur ledarskapsstilarna brukas inom en reglerad kontext. Sammanlagt avses den valda referensramen att användas för att analysera intervjuade chefers ledarskap inom finanssektorn och ta ställningstaganden för hur regleringar kan ha inverkat på deras ledarskap.*

#### 3.1 Ledarskap

*Leadership is the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.*

*- Yukl, 2013, p. 24*

Halis (2002) menar att ledarskap är ett mångtydigt begrepp vars definition varierar beroende på individuella uppfattningar kring begreppet. Några anser att ledarskap grundar sig i att skapa delade visioner, värderingar och att arbeta mot ett gemensamt mål. Andra kopplar det snarare till auktoritet, direktkontroll och makt. Yukl (2013) menar istället att ledarskap är en process där individuella och kollektiva prestationer ska leda till ett gemensamt mål. Ledaren ingjuter därför förståelse för målet och vad som behöver göras för att nå det hos de anställda.

Halis (2002) delar denna uppfattning och bygger på den i sin artikel som återger ett flertal olika ledarstilar i olika grader från direktstyrande till låt-gå ledarstil; emellan dessa återfinns både transformativt och transaktionellt ledarskap. De primära ledarstilarna som satts i bruk är det transaktionella och det transformativa (Mekpor & Dartey-Baah, 2017). Dessa två ledarstilarna utesluter inte nödvändigtvis varandra utan kan användas i kombination, vilket Dartey-Baah (2015) benämner som en transformativ-transaktionell ledarskapsmix. Då det

framkommer att alla sorters ledarskap har någon form av transaktion i sig, kan graden av transformativt respektive transaktionellt ledarskap (Dartey-Baah, 2015). Både Dartey-Baah (2015) och Bass, Jung, Avolio och Berson (2003) beskriver den så kallade ”Augmentation effect”, eller förstärkningseffekten, där transformativt ledarskap förstärker ett grundläggande transaktionellt ledarskap.

### **3.2 Transaktionellt ledarskap**

Transaktionellt ledarskap ser förhållandet mellan ledare och medarbetare som en social transaktion där medarbetarna ger sin arbetskraft i utbyte mot belöning (Jacobsen & Thorsvik, 2014). Bass, et al. (2003) menar att en transaktionell ledare är någon vars underställda följer ledarens direktiv i utbyte mot beröm, belöningar och utebliven bestraffning. Det klara sambandet mellan handling och belöning (eller bestraffning) tydliggör vilken prestationsgrad ledaren förväntar sig av sina anställda. Bass, et al. (2003) konkluderar att transaktionellt ledarskap kan utgöra fundamentet för ledarskap då det främjar tillit från de underställda till ledaren. Detta eftersom konsekventa och tydliga belöningar respektive bestraffningar delas ut i samband med prestationer vilket skapar en viss förväntan eller implicit kontrakt där de underställda förstår sambanden. Levy, Cober och Miller (2002 se Bass, 1985) menar att det transaktionella ledarskapet är mer stabilt och riskobenäget i kontrast till det transformativa ledarskapet på grund av utbytesförhållandet mellan chef och medarbetare.

Det transaktionella ledarskapet kan delas upp i tre dimensioner; ”active management by exception”, ”passive management by exception” (fortsättningsvis aktiv respektive passiv MBE) och kontingentbelöning (Kessler, et al., 2013). De definierar aktiv MBE som ledarskap där ledaren dikterar reglerna för arbetet och upprätthåller en direkt övervakning över de underställdas prestationer för att kunna korrigera misstag eller otillräckliga respektive oönskade prestationer. Vid passiv MBE involverar sig enbart den överordnade när problem har uppstått i de underställdas prestationer (Kessler, et al., 2013). Aktiv och passiv MBE kan urskiljas beroende på när ledaren väljer att ingripa i ett avvikande eller felaktigt beteende. De ”aktiva” ledarna överser arbetet kontinuerligt för att upptäcka avvikande beteenden och korrigerar medarbetarnas handlingar före eller i samband med att problemet uppstår. De ”passiva” ledarna invänder och kritiserar medarbetarnas agerande först efter att en uppgift blivit felaktigt slutförd. Det är dock svårt att föreställa sig en framgångsrik ledare som inte kontrollerar (Howell & Avolio, 1993).

Kontingentbelöning menar Kessler, et al. (2013) syftar på ett ledarskap där det är tydliga förväntningar mellan överordnad och underställd, sätter tydliga mål och uppmärksammar, belönar eller bestraffar de underställda beroende på utfall. Howell och Avolio (1993) menar att klarheten i vad som efterfrågas av ledaren bidrar till att kontingentbelöningar anses ha en positiv effekt på medarbetarnas prestationsförmåga. De belyser emellertid vikten av att inte använda kontingentbestraffningar i situationer där ett mer utvecklande och vägledande ledarskap skulle kunna användas istället. Detta då det sannolikt resulterar i låg tillfredsställelse och prestationsförmåga hos medarbetarna. Breevaart, et al. (2014) poängterar att en kontingentbelöning enbart är transaktionell när den är monetär. Kontingentbelöningar menar de kan även vara en symbolisk belöning i form av beröm och ses därmed mer transformativ.

### **3.3 Transformativt ledarskap**

Bass et al. (2003) menar att transformativt ledarskap kan användas till fördel i organisationer med en snabb föränderlig miljö. En sådan omgivning kräver ett flexibelt och lätt anpassningsbart ledarskap för att effektivare möta nya utmaningar på marknaden.

Transformativa ledare arbetar med kreativa lösningar för komplexa problem samtidigt har ledarskapet utvecklats till att hantera ett bredare utbud av ledarskapsansvar (Bass, et al., 2003). Transformativa ledare använder medarbetarnas känslor genom att beskriva de emotioner medarbetaren upplever. Transformativa ledare ser till medarbetarens emotioner snarare än deras rationalitet för att skapa engagemang (Jacobsen & Thorsvik, 2014).

Transformativt ledarskap består utav fyra huvudelement; *inspirerande motivation, idealiserat inflytande, individuell hänsyn till medarbetare och intellektuell stimulans*. Dessa element kallas även för de fyra I:na. Det förstnämnda I:et syftar på utvecklandet och kommunikationen av visioner för framtiden samt ledarens egen tilltro till den. Det andra avser ledarens förmåga att skapa tillit och respekt från sina medarbetare samt att vara en ledare som följarna identifierar sig med. Det tredje står för ledarens förståelse för att medarbetare har olika styrkor, svagheter och behov. Det fjärde I:et innebär att ledaren uppmuntrar sina medarbetare till att själva reflektera och utveckla lösningar till problem som kan uppstå (Breevaart, et al., 2014).

Halis (2002) menar att transformativa ledare är självsäkra, optimistiska och använder en tydlig kommunikation som vägleder medarbetarna att arbeta mot organisationens vision. Belöning skapas av nya möjligheter som uppstår för att medarbetarna visar framgångsrika

resultat. Ledarskapet använder både symboler och emotioner för att engagera och inspirera medarbetarna att uppnå specifika mål. Detta har visats effektivt för att de ska sätta organisationens behov framför sina egna. Halis (2002 se Burns, 1978) återger att ett transformativt ledarskap är en process där ledare och följare höjer varandra till nya nivåer av motivation och engagemang. Dessa ledare försöker att främja värderingar som rättvisa, jämlikhet och medmänsklighet bland medarbetarna och hämma känslor som girighet eller svartsjuka. Breevaart, et al. (2014) menar att transformativa ledare ger mening till arbetet och uppmuntrar medarbetare till att tänka och möta utmaningar självständigt. Genom att möta och överstiga svåra hinder i arbetet utvecklas medarbetarnas egen kapacitet för problemlösning. Bass, et al. (2003 se Avolio, 1999; se Bass 1998) menar att transformativa ledare kan förstärka medarbetarnas prestationsförmåga på så vis att de presterar över förväntan.

Halis (2002 se Bass, 1985) menar att en transformativ ledare vänder följarna genom att medvetengöra vikten av en uppgift och på så sätt få medarbetarna att sätta det gemensamma målet framför egenintresset. Howell och Avolio (1993) uttrycker att en ledare kan få medarbetarna att lägga egetintresset åsido i fördel för organisationens mål genom att få sina medarbetare att internalisera ledarens mål och värderingar. I Breevaart, et al., (2014) så exemplifieras detta med hur mindre prestigefulla roller, som service och underhåll, bidrar till det gemensamma målet. De menar även att transformativa ledare kan åstadkomma detta genom att stimulera medarbetare att prestera utifrån sin egen förmåga och delegerar uppgifter efter individuella styrkor vilket ökar medarbetarnas engagemang för det delade målet.

Ett transformativt ledarskap, teoretiserades av Bass (1985), kunna ha en kraftig positiv inverkan på medarbetarnas prestationsförmåga i organisationer som är verksamma i en dynamisk och föränderlig kontext. Detta i kontrast med en organisation som befinner sig inom en mer stabil och homogen miljö (Howell & Avolio, 1993 se Bass, 1985). De menar att en karismatisk ledare kan engagera medarbetarna till att prestera på en högre nivå i jämförelse med en mer turbulent miljö, än vad de kanske gör inom en homogen och stabil kontext.

Bass, et al., (2003) förklarar att föränderliga verksamheter behöver flexibla och anpassningsbara ledare som kan stötta medarbetarna inför nya utmaningar. Detta genom att samarbeta med sina medarbetare för att hitta kreativa lösningar för komplicerade problem. De menar emellertid att organisationer som befinner sig i en kontext som innefattar många invecklade processer i arbetet, kan ha en högre tolerans för ett transaktionellt ledarskap. De påpekar att även om sådana organisationer kan behöva mer ordergivande och kontroll för att

förbli effektiva, så är det fortfarande av stor vikt att kunna främja medarbetarna att lösa oväntade situationer på ett kreativt vis. Detta menar Bass, et al., (2003) kan uppnås genom att använda de fyra huvudelementen för det transformativa ledarskapet.

### **3.3.1 Coaching**

Enligt Hilmarsson (2016) är ett coachande ledarskap en variant av det transformativa ledarskapet. Det coachande ledarskapet influerar de coachade att bli mer engagerade och oberoende i arbetet. Utövandet av att coacha ämnas till ett gott samarbete och effektivt arbete.

Coaching enligt Gjerde (2012) är en systematisk process och handlar om att synliggöra den coachades förmågor, både styrkor och svagheter. Hjälpa den coachade att överkomma hinder genom vägledning och stöd, fast där den coachande tar det aktiva ansvaret för att finna lösningen.

Coaching är behjälpligt i den mån att det främjar utveckling och lärandet hos den coachade som utvecklar egenskaper som är mer mål- och lösningsorienterade. Detta genom att aktivt lyssna och ställa centrala frågor, som hjälper att medvetengöra den coachades inre resurser. Den coachande ledaren använder människans egna tillvägagångssätt för att utveckla en människas färdigheter. Detta genom att bygga en egalitär relation och ett nära samarbete mellan den som coachar och den som blir coachad (Gjerde, 2012).

Vid handledning, som är en viktig del inom coaching, avses det bidra till att den coachade reflekterar och upptäcker det svar som ämnas att besvaras själv. Det är viktigt att se till i vilken situation den coachande befinner sig, stöttar och utmanar den coachande för att denne aktivt skall våga ta ansvar för sin egen utveckling. Vid coachande handledning är huvudvikten att fokusera på nutid och framtiden snarare än det förgångna (Gjerde, 2012).

## **3.4 Ledarskap inom finanssektorn**

En undersökning på ett bankväsen i Pakistan visade tydliga samband mellan olika ledarskapsstilar och motivation. Deras regressionsanalys påvisade att det transaktionella ledarskapet hade ett positivt samband med motivation på 48 % och transformativt ledarskap visade ett svagt samband med motivationen då den enbart stod för 22 % av anställdas motivation (Zareen, et al. 2015). De poängterar i sin konklusion att alla ledarskapsstilar visar ett positivt samband till motivationen hos de anställda men att ledare bör anpassa sig inför



situationsberoende faktorer. De menar emellertid att de flesta studier kring ämnet är från mer utvecklade länder och är därav inte nödvändigtvis tillämpliga på banksektorn i Pakistan på grund av kulturella skillnader.

Awamleh, et al. (2005) utförde en studie om banksektorn i Förenade Arabemiraten där de jämförde transformativt kontra transaktionellt ledarskap. Undersökningen fann att transformativt ledarskap hos bankchefer positivt korrelerade med ökad tillfredsställelse och prestationsförmåga hos de anställda. Det transaktionella ledarskapet visade inte på något positivt samband mellan ledarstilen och de anställdas tillfredsställelse samt prestationsförmåga. Awamleh, et al. (2005) förklarar detta genom att banksektorn i stort sett redan är väldigt standardiserad och präglas av rutiner, därför kan det transaktionella ledarskapet bli överflödigt. Däremot poängterar de att de anställda verkar vara positivt inställda till ett ”work-system” som tydligt föreskriver deras uppgifter, mål och förväntade prestationer. Detta system kan fungera som ett substitut för det transaktionella ledarskapet, men det finns inget sådant substitut för ett transformativt ledarskap.

Arbetet inom bankväsendet, som i hög grad är reglerat, saknar utrymme för ett transaktionellt ledarskap i form av direkta krav och förväntningar från närmaste chef än vad som redan är dikterade i arbetsrutinerna (Awamleh, et al., 2005). I deras studie jämför de två olika perspektiv på transformativt respektive transaktionellt ledarskap: Det första perspektivet menar att de två ledarskapsstilarna befinner sig på motsatta sidor av samma spektrum. Det andra perspektivet menar att transformativt ledarskap är kompletterande till ett transaktionellt ledarskap. Dessa olika perspektiv refererar Awamleh, et al. (2005) till Burns (1978) respektive Bass (1985). De konkluderar att verkligheten främst speglar det första perspektivet; att ledare antingen är mer eller mindre transformativa och att det är fördelaktigt inom bankväsendet att leda transformativt.

Belias och Koustelios (2014) redogör i sin studie att transaktionella ledare är mer målinriktade och använder belöningar och bestraffningar för att få de anställda att agera i led med deras mål. Detta menar de är drag som är vanligt förekommande hos ineffektiva ledare, till skillnad från effektiva ledare som präglas av ett flexibelt och vägledande ledarskap, något de jämför med det transformativa ledarskapet. De konkluderar därmed att ett transformativt ledarskap är att föredra inom banksektorn då det bidrar med ökad prestationsförmåga för både medarbetare likväl som för banken i sin helhet.

## 4. EMPIRI

*I detta avsnitt presenteras den insamlade data som inhämtats från en organisation inom finanssektorn som har valt att förbli anonym. Organisationen är verksam specifikt inom bank- och försäkring. Alla respondenter som har deltagit i studien besitter en chefsroll med ansvar att leva upp till finansiella regleringar och har en substantiell ledarfunktion för underordnade. Den empiriska data framläggs i teman för att bli överskådlig. Deltagandet i studien har varit anonymt och med hänsyn till detta har cheferna tilldelats var sin bokstav i alfabetisk ordning och benämns<sup>7</sup> utifrån ett kvinnligt pronomen oavsett reellt kön.*

### 4.1 Regleringars inverkan på chefer

#### 4.1.1 Allmänna konsekvenser

I samband med att strängare regleringar har införts, exempelvis LFD och MiFID II så återger cheferna att arbetsuppgifter har förändrats eller bortfallit inom finanssektorn. Flertalet av cheferna uttrycker att de har fått signifikanta konsekvenser för verksamheten, på gott och ont. Vanliga problemområden som diskuterats är det ökade administrativa arbetet för cheferna då fler och noggrannare kontroller behöver utföras så att medarbetarnas prestationer ligger i led med lagkraven. Flertalet av cheferna uttrycker emellertid en förståelse för varför regelverken har införts. De menar att regleringarna bidrar med ett ökat kundskydd och att försäljningen blir mer ändamålsenligt då de säkerställer att rätt kund får rätt produkt.

Chef C och G uttrycker att regelverket MiFID II har blivit så strängt och komplext att banker istället väljer att avveckla uppgifter där regleringen är tillämplig. Chef C berättar vidare att MiFID II har blivit kontraproduktivt. Hon förklarar att dokumentationskraven har blivit alldeles för kostsamma i både tid och pengar, så banker väljer istället att inte erbjuda kundrådgivningar. Chef I återger att även försäkringssidan eventuellt kan behöva avskaffa sin kundrådgivning, om regelverket LFD blir lika omfattande. Kunderna hänvisas nu istället till deras webbsida där de finns generella råd kring exempelvis placeringar och sparande, förklarar Chef C.

Chef G, H och I uttrycker att den ökade regleringen kan resultera i att rådgivningstjänster kommer att digitaliseras och skötas av kunden online över internet. Chef H och I ser detta som

---

<sup>7</sup> Se bilaga 3

något positivt då det minskar risken för att bryta mot regleringarna. Chef G menar istället att verksamheten kan förändras då dagens medarbetare började jobba inom branschen för att de ville arbeta med försäljning och kundmöten. Men nu kanske de istället behöver personal av ordningsam karaktär som föredrar att arbeta med systemverktyg.

#### **4.1.2 Upplevda inverknings på ledarskap**

Majoriteten av cheferna uttrycker att regleringar är tidskrävande och lämnar mindre utrymme för cheferna att arbeta med sitt eget ledarskap. Dessa chefer återgav, i stora drag, likartade upplevelser som Chef A, B och C angav.

Chef A berättar att den nya förändringen har inneburit att den provisionsbaserade försäljningen har försvunnit. Detta har resulterat i ett minskat incitament för säljare att "pracka på" kunder produkter till att sälja rätt produkt till rätt person. Hon uttrycker att detta har fått henne att känna sig säkrare att medarbetarna utför kundrådgivningen på ett tillbörligt vis. Däremot har de inneburit ett ökat ansvar för Chef A att kontrollera medarbetarnas prestationer. Om en medarbetares prestation skulle brista så är det chefens ansvar att upptäcka detta. Detta skapar en viss osäkerhet för Chef A då det är väsentligt att hon inte godkänner en otillräcklig prestation. Detta då misslyckande med att följa de nya regleringarna kan resultera i konsekvenser för verksamheten såsom böter eller eventuellt en indragen yrkes-licens. Hon poängterar att detta har inneburit ett ökat administrativt arbete för henne och att hennes ledarskap har behövt anpassas. Tidigare motiverade hon sina medarbetare med säljtävlingar och målstyrning. Numera har fokuset på sälj minskat till förmån för rådgivning och kontroller.

Chef G menar i kontrast till Chef A att avskaffandet av provisionen i samband med införandet av LFD har gjort det enklare att få medarbetarna att arbeta i samma led och minska konflikterna. För övrigt menar hon att när medarbetarna arbetar på ett likartat vis så är det mindre tidskrävande att följa upp det operativa arbetet. Även Chef F återger att avskaffandet av provisionen har fått medarbetarna att arbeta mer mot ett gemensamt mål då det inte längre finns något incitament till att försöka "stjäla" kunder för att få större provision.

Chef B delar A:s uppfattning om att ledarskapet har förändrats på grund av ökat administrativt arbete i form av kontroller. Detta menar hon har resulterat i att värdefulla ledarskapsaktiviteter har nedprioriterats. Exempelvis coaching och att den tidigare mellanmänskliga kommunikationen i vissa fall behövts göras via e-post istället.

Chef C upplever att tillkomsten av de nya reglerna har varken tillfört ett lyckligare eller enklare ledarskap. Ledarskapet har snarare blivit svårare i samband med att antalet kontroller har tredubblats för att kunna leva upp till de nya dokumentationskraven. Hon uttrycker även att en frustration har uppstått hos medarbetarna på grund av ökade krav på att följa reglerna. Ledarskapet har därav fått ett ökat fokus kring att utbilda och informera medarbetare om hur de ska arbeta och känna sig trygga i att följa reglerna. En konsekvens var att hon inte kunde vara lika tillgänglig i arbetsgruppen då hon istället behövde felsöka och korrigera medarbetarnas arbete.

Chef G och F återger likartade upplevelser och menar att reglerna har tvingat in dem i ett nytt arbetssätt. När de nya reglerna först infördes handlade det om att få alla medarbetare att byta arbetssätt för att leva upp till regelverken. Det blev ett mindre fokus på att coacha medarbetarna, menar Chef G. När reglerna väl har landat upplever hon sig ha tid för det vardagliga ledarskapet igen, även om hon först och främst måste säkerställa att reglerna efterföljs. Det som bortfaller är istället det som hon inte måste göra idag, det vill säga det långsiktiga arbetet, vart verksamheten kommer befinna sig i framtiden. Hon poängterar att det långsiktiga arbetet är minst lika viktigt men menar att, när kravkontrollerna är färdiga, så har hon dagens ledarskapsproblem som måste lösas först.

Chef I belyser ett specifikt ledarskapsproblem som uppstår i samband med nya regleringar. Hon menar att det kan vara svårt att avgöra vad som är en god rådgivning och tillräcklig dokumentation för att kunna leva upp till de nya lagkraven. Hon uttrycker att det saknas praxis för hur rådgivningen ska se ut. Chef D tar istället ett mer direkt tillvägagångssätt gentemot nya regleringar och uttrycker att det bara är att acceptera och följa arbetssättet som de nya regelverken kräver. Hon uttrycker att alla organisationer på marknaden behöver rätta sig inför dessa och gör inte deras organisation det också så kommer det få kostsamma konsekvenser, i form av indragen verksamhetslicens och förlorat anseende.

#### **4.1.3 Administrativ roll**

Under intervjuerna framkom det snart att en administrativ roll tillsattes i slutet av 2018 som tog över stora delar av regelefterlevnadsarbetet. Före denna tjänst infördes så var det chefernas ansvar att kontrollera att all dokumentation levde upp till lagkraven. Efter att servicestaben införts så har denne skött detaljkontrollerna och cheferna erhåller numera ett sammanställt underlag på de regleringar som medarbetarna har uppnått eller avvikit ifrån.

Chef E och Chef J beskriver att det tidigare omfattande administrativa arbetet har underlättats markant efter att den administrativa rollen tillsattes. Chef A, B och C delar denna uppfattning och menar att den administrativa rollen ger ett bra stöd och levererar ett arbete som underlättar de administrativa delarna i deras chefsarbete. Tidigare upplevde Chef B och C att de behövde stänga in sig på sina kontor för att utföra kontrollerna och tog rollen som administratör snarare än ledare, vilket nu har underlättats. Chef B uttrycker att hon återigen kan vara närvarande bland sina medarbetare och Chef C beskriver sig kunna vara mer tillgänglig och stöttande för sina medarbetare.

Chef D och E menar att efter den administrativa tjänsten tillsattes har det funnits mer utrymme för coaching och mer tid till att träffa personalen i vardagen. Chef E uttrycker vidare att administratörsavdelningen bidrar med en mer objektiv granskning än när chefen själv ska granska sina egna medarbetare. Administratörsrollen kan således bidra med en mer opartisk bedömning, menar hon.

Chef G upplever däremot fortfarande att hon arbetar mer gentemot att följa regelverk och kontroller än vad hon gör med affärer i stort. Men hon känner att efter den administrativa tjänsten infördes så har hon tid med att sköta det operativa ledarskapet, även om det strategiska arbetet kan hamna i periferin. Chef H återger en likartad upplevelse då den nya administrativa tjänsten tillåter henne att vara mer närvarande bland sina medarbetare.

## **4.2 Chefers ledarskapsstilar**

### **Chef A**

Chef A beskriver sitt ledarskap som motiverande men uttrycker att det finns svårigheter i att motivera medarbetarna att följa regelverk i kontrast att motivera medarbetarna att sälja försäkringar. När hon gick in i sin roll som chef hoppades hon på att kunna arbeta mer med coaching inom försäljning snarare än att coacha medarbetarna att följa regelverken. Hon beskriver sin coachning som att stötta medarbetarna i hur de bör tänka och göra i sina affärer, något som hon upplever att hon inte får samma utrymme för som tidigare.

Hon diskuterar främst hur utmaningarna gestaltar sig i samband med den nya kontrollfunktionen som tillkommit. Hon upplever inte att hon kan berömma eller belöna sin personal för att de når upp till kraven eftersom att det inte är någon extraordinär insats, utan det är deras jobb. Hon fortsätter med att poängtera vikten av att låta medarbetarna veta att de har agerat korrekt i sitt arbete och berömmar medarbetarna generiskt med ett "bra jobbat,

fortsätt på det sättet”. Vidare fortsätter Chef A med att beskriva hur ledarskapet ser ut vid misslyckande att uppnå de lagstadgade kraven: Hon redogör för medarbetarens avvikande beteende och ingriper för att korrigera arbetssättet genom att föreskriva hur arbetet ska utformas fortsättningsvis för att nå upp till de lagstadgade kraven. Chef A berättar att hon är noggrann med att dokumentera medarbetarens utsägelser under de månatliga uppföljningssamtalen för eget bruk. Detta för att kunna uppmärksamma så att medarbetaren inte använder samma ursäkter vid kommande uppföljning.

Hon belyser dock vikten av att ta hänsyn till medarbetarens individuella förutsättningar och att vissa medarbetare är bättre anpassade för vissa uppgifter än andra. Därav påpekar hon vikten av att vara lyhörd och försöka ge medarbetarna möjlighet att utföra arbetet efter egen förmåga. Chef A förklarar att regelverken inte kommer med exakta riktlinjer om hur lagen ska följas. Då arbetar hon med att öppet diskutera med medarbetarna så att de gemensamt kan tolka regelverken och hur arbetssättet ska se ut framöver. Sedan anpassar de tolkningarna allt eftersom det kommer nya riktlinjer. Vid införande av nya regleringar berättar hon vikten av att vara stöttande och kommunikativ. Detta så att medarbetarna känner att de inte gör fel utan de känner sig trygga med att arbeta med nya arbetssätt och följa upp till lagen.

## **Chef B**

Chef B menar att det är viktigt att vara nära sin personal och väl insatt i deras arbetsuppgifter. Detta gör hon genom att kontinuerligt coacha sina medarbetare operativt samt försöka skapa en trivsamtillvaro genom symboliska handlingar. Hon berättar att hon arbetar mycket med positiv förstärkning och poängterar vikten av att inte förminska de anställda, utan jobbar med att medarbetarna ska känna sig trygga i sitt jobb. Chef B beskriver sig själv som jämbördig bland sina medarbetare. Vid införandet av nya regleringar framstår det som hon snarare intar en auktoritär roll där hon presenterar hur medarbetarna ska jobba framöver.

Hon använder ofta begreppen coacha och utveckla när hon talar om hur hon arbetar med sitt ledarskap. Hon är mån om att se otillräckliga prestationer som utvecklingsmöjligheter, både för medarbetaren ifråga, likväl som för dess kollegor. Däremot när hon redogör för det coachande och utvecklande arbetet så talar hon mycket om att få medarbetaren att göra rätt. Det handlar snarare om att korrigera ett felaktigt beteende än att hjälpa medarbetaren att själv hitta lösningen. För att undvika att misstagen upprepas använder Chef B en checklista för att stämma av så att medarbetarna ställer alla de frågor som regleringarna kräver.

## **Chef C**

När Chef C beskriver sitt ledarskap använder hon flitigt ord som motivation, engagemang, dialog och entusiasm. Hon ger även goda exempel på hur hon arbetar med dessa begrepp i vardagen och vad hon upplever att de ger för effekt på medarbetarna. När hon beskriver coaching så förklarar hon att de handlar om att låta medarbetaren själv finna lösningen och utvecklas i arbetet, inte att hon ska ge några färdiga svar. Hon menar även att kärnan i att främja motivation och drivkraft hos medarbetaren är att själv ha ett stort engagemang. För att få medarbetarna att jobba i samma led är det viktigt att vara en ledare som medarbetarna vill följa och identifierar sig med, berättar hon. Hon menar således att hon befinner sig på samma plan som medarbetarna och arbetar i samråd med dem, vilket hon tror skapar en samhörighet och laganda i gruppen. Hon poängterar även värdet av gruppdynamik eftersom även om det är viktigt att engagera en medarbetare så är det ännu viktigare att få alla medarbetarna att skapa engagemang sinsemellan, för att få gruppen att vilja samarbeta och utvecklas tillsammans.

Men i samband med att regleringen LFD infördes så behövde hon arbeta mer med kontroller av medarbetarnas prestationer och korrigera de felaktigheterna som uppkommit i dem. Chef C upplever att det kan vara lättare att jobba med direkt ordgivning i samband med att medarbetarna har exempelvis glömt att kryssa i en ruta i en rapport. Då är det bara att belysa felet och medarbetaren kommer till nästa gång ha detta i åtanke. Hon menar däremot att det är svårare att hantera medarbetare som misslyckas att leva upp till regleringarna på grund av personliga brister vid kundrådgivning där medarbetaren kanske inte ger en tillräckligt god rådgivning. Hon menar att det är svårt att kritisera medarbetarens prestationer i samband med de ökade kraven på kundrådgivningens utformning då kritiken kan upplevas subjektiv eftersom det saknas praxis för hur rådgivningen ska genomföras. Chef C menar då att det inte är så enkelt som att säga till vad det är som är otillräckligt utan att medarbetaren själv måste komma till insikt vad i kundmötet som behöver förbättras. Då lämnar hon sedan över frågan till medarbetaren att reflektera över och komma med förslag till hur medarbetaren själv kan bidra med förbättrad sin rådgivning i framtiden.

Vid återkoppling av godkända rapporter väljer Chef C att uppmärksamma att medarbetaren har levt upp till alla lagkrav och berömma medarbetaren genom en klapp på axeln. Därefter upplyser hon medarbetaren vilka moment som dennes kollegor ofta brister i. Detta för att kommunicera att medarbetaren har utfört en bra insats och skapa en medvetenhet kring utvecklingsområdena inom arbetsgruppen.

### **Chef D**

Chef D anser sig inte vara en direktstyrande eller kontrollerande chef och menar att det är viktigt att låta medarbetarna arbeta självständigt med sina arbetsuppgifter. Istället fokuserar hon på att vara tillgänglig för dialog när de stöter på problem. Hon exemplifierar sådana problem som när medarbetare är osäkra på rantesättningar eller önskar mandat i frågor som berör kreditgivning. Gällande regleringar så vill Chef D att medarbetarna ska känna sig trygga i arbetet, för då känner hon sig trygg i deras prestationer. Hon berättar att medarbetarna granskas löpande och noggrant, så när ett problem väl uppstår så uppmärksammas det omgående.

Chef D använder begrepp som att skapa laganda, stötta och coacha men klargör inte vad detta innebär i praktiken. När Chef D diskuterar coachning så talar hon främst om att lösa operativa problem för att medarbetaren ska kunna nå upp till sina mål. Hon uttrycker att det är viktigt att låta medarbetarna själva komma med lösningarna på problem men när hon ger exempel på hennes coaching så ger hon däremot en färdig lösning.

### **Chef E**

Chef E beskriver inte sig själv som en övervakare eller detaljstyrare utan menar att hon istället kommer överens med sina medarbetare om vad som ska göras och sen lämnar det upp till dem att lösa uppgiften. Därefter stämmer hon kontinuerligt av sina medarbeters prestationer för att kontrollera att de håller sig till tidsplanen. Hon förklarar att olika medarbetare kan ha olika förutsättningar att lyckas i arbetet och menar att en ledare behöver utgå från varje enskild individ för att kunna coacha dem. Men när hon beskriver hur hon coachar sina medarbetare så diskuterar hon främst hur hon hjälper medarbetarna att omprioritera och omstrukturera sina arbetsuppgifter för att allt ska bli gjort före deadline.

Chef E upplever att regleringar ger tydliga deadlines, vilket hon menar ingjuter en förståelse hos medarbetarna för vikten av att efterleva regelverken och utföra sina arbetsuppgifter i tid. Detta anser hon har varit en förbättring då det tidigare var utmanande att motivera medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter i tid och deras prestationer var inkonsekventa.



### **Chef F**

När Chef F beskriver de viktigaste delarna i hennes ledarskap så diskuterar hon gemensamma mål, samtal och främjandet av frihet under ansvar hos medarbetarna. Hon förklarar att medarbetarna arbetar väldigt självständigt emot sina egna kunder tills något går fel och då rycker hon in. I samband med att hon talar kring dessa funktioner så beskriver hon dessa som coachande aktiviteter. Även de obligatoriska kontrollerna som görs för att säkerställa att medarbetarna lever upp till lagkraven faller enligt henne under coachningskategorin. När medarbetare misslyckas med att nå upp till sina mål så väljer Chef F att belysa hur medarbetaren har gjort sitt yttersta och tar hänsyn till utomstående faktorer som medarbetaren inte har kontroll över. När det går fel vill hon att medarbetarna känner att de utvecklas, inte att de har gjort ett misstag vilket hon tror grundar sig i ömsesidig tillit och förståelse. Detta belyser hon är viktiga egenskaper för att utveckla en medarbetares kapacitet och välmående i arbetet.

Vid återkoppling till medarbetarna diskuterar Chef F främst vad de har gjort bra. Hon uttrycker att medarbetarna själva är medvetna om sina svagheter och menar istället att det är viktigt att få dem att själva komma till insikt kring hur de kan utvecklas i arbetet. Detta blir dock svårare när det gäller lagkrav då man måste få in ett visst arbetssätt hos medarbetarna. Antingen så är en prestation tillräcklig eller otillräcklig. När nya regleringar infaller så återger hon då att det viktigaste är att informera om den tidigt och försöka göra det till en naturlig arbetsprocess. Hon poängterar att även om individuella framgångar är viktiga för verksamheten så är det samarbete och gemensamma prestationer som leder till framgång.

### **Chef G**

Chef G återger att det är viktigt som chef att ha förståelse för medarbetarnas arbete och vara nära dem för att kunna stötta och hjälpa dem att utvecklas inom sina roller. Vidare beskriver hon vikten av medarbetarnas välmående för att kunna skapa förutsättningar för goda prestationer. I samband med regleringarna har det däremot blivit en stor utmaning att skapa tid för ledarskapet på samma sätt som innan. Nu får det istället ske ad-hoc och problemen som medarbetarna står inför får diskuteras när chef och medarbetare finner tid i vardagen. Hon uttrycker vidare att tidsbristen även resulterar i att de strategiska ledarskapsaktiviteterna faller åsido. Hon menar att tiden enbart räcker till för att kontrollera regelefterlevnad och sköta det operativa ledarskapet. Det långsiktiga ledarskapet bortfaller därav till fördel för att göra det som är viktigast för stunden.

Hon uttrycker också att coachning har blivit svårare i samband med regleringarna. Förut kunde det vara helt acceptabelt att medarbetaren gör ett par fel i en annars god prestation. Men i en numera väldigt reglerad verksamhet, så finns det inte samma utrymme för överseende. Även enstaka fel måste uppmärksammas och åtgärdas, annars har medarbetaren inte följt lagen. Chef G upplever att fokuset hamnar på vad medarbetaren misslyckats med och inte vad de faktiskt har utfört korrekt.

### **Chef H**

Chef H använder ofta begrepp som stöttande, lyhörd, närvarande och kommunikativ när hon talar om sitt ledarskap och tar avstånd ifrån att vara en direktstyrande chef. Trots att hennes roll som chef kretsar kring att få medarbetarna att möta deras deadlines. I samband med de nya regleringarna upplever hon att hennes roll har förändrats då hon inte längre har en lika nära kontakt med sina medarbetare. Vidare menar hon att hon tidigare hade en bättre förståelse för medarbetarnas operativa arbete vilket gjorde det lättare för Chef H att kunna "hoppa in" och hjälpa medarbetarna. Detta för att försäkra att arbetet blir utfört innan deadline. Hon jobbar fortfarande med att kontrollera att medarbetarna når sina deadlines men numera lämnar hon ofta över frågan om hur problemet kan lösas till medarbetaren. Hon försöker istället att vara en resurs och ett bollplank för att hjälpa medarbetaren att överkomma den utmanande uppgiften. Hon menar att detta bygger goda relationer med medarbetarna och skapar ett förtroende hos dem när de vet att hon finns där för att hjälpa till. Dessa relationer jämför hon med ett konto som hon gör insättningar i som hon sen kan ta ut när hon behöver ge direkta order och kräva prestationer efter behov.

### **Chef I**

Chef I förklarar att hennes ledarskap handlar om att vara drivande i operativa aktiviteter och att stötta medarbetarna så de kan lyckas i sitt arbete. Hon poängterar att en ledare ska skapa trivsel för sina medarbetare i kombination med att de ska nå upp till de målen som satts. Chef I tar inget uttalat avstånd från direkt ordergivning eller detaljstyrande utan förklarar att det är viktigt att vara rak på sak vad som gäller i verksamheten. När nya regleringar infaller så uttrycker hon att regler är regler och det är upp till henne att se till att dessa efterlevs. Trots detta känner hon i samband med regleringar att det blir svårare att undvika oklarheter eftersom det inte finns någon särskild praxis för hur en rådgivning ska utföras. När det blir fel

känner hon inte att man kan göra så mycket mer än att förklara vad som inte blev rätt och uppmana medarbetaren att reflektera över hur de kan bemöta utmaningen till nästa gång.

Hon beskriver att de har tydliga förväntningar på de krav i regelverken som medarbetaren ska leva upp till och stämmer av dessa regelbundet, det blir därav tydligt när en medarbetare inte uppfyller kraven. Hon menar att utmaningen uppstår i att människor har olika förutsättningar och är bra på olika saker. Det uttrycker hon är viktigt att ta hänsyn till och försöka hjälpa medarbetaren att kunna nå upp till deras mål och kanske anpassa målen efter deras förmågor. Hon exemplifierar detta med en medarbetare som har svårigheter med läs- och skrivförståelse men som är en utmärkt säljare. Med de nya reglerna har medarbetarens svagheter blivit ett hinder som Chef I försöker möta genom att anpassa dennes roll och erbjuda stöd.

Hon uttrycker att regleringar även har gjort det svårare att motivera medarbetarna då de inte längre kan erbjuda provisionsbaserade löner. Men hon förklarar att även om pengar är den mest effektiva motivationsfaktorn så är det också den mest riskfyllda, då det kan lätt rikta prestationerna i fel riktning. Medarbetarna kan då komma att arbeta emot de uppgifter som ger störst monetär belöning och försummar andra centrala aktiviteter. Det handlar inte längre om att få medarbetarna att bli duktiga säljare utan att de ska kunna följa alla lagar och regler, fördelen med detta menar hon är att rådgivningen blir bättre. Eftersom de inte längre arbetar med provision, så poängterar hon att det istället är viktigt att berömma medarbetaren för att uppmuntra goda prestationer och ett fortsatt engagemang.

### **Chef J**

Chef J använder återkommande begrepp som coachning. Hon upplever att det har skett ett skifte ifrån att coacha sina medarbetare till att granska deras arbete och korrigera deras misstag på grund av den ökade regleringen. Hon menar att ökade regleringar ofta har en positiv inverkan på verksamheten då det leder till ett ökat kundskydd. Hon uttrycker dock att regleringarna har resulterat i att vissa moment har blivit onödigt tidskrävande, exempelvis formkrav på att all dokumentation ska skickas som papperskopia till kunden snarare än via e-post. Hon upplever även att det kan bli en överreglering när organisationen måste leva upp till regleringar som inte är tillämpliga på deras verksamhet. Hon förklarar att deras jobb alltid har varit att ge rätt kund rätt produkt och att inte tjäna så mycket pengar som möjligt på kunden. Därför upplever hon att regleringar som kräver att chefer granskar medarbetarnas prestationer tar värdefull tid som annars skulle kunna användas för att utveckla medarbetarna. Hon menar

att man som chef vill coacha sina medarbetare och utveckla deras förmågor snarare än att belysa deras misslyckanden. Hon upplever att när regleringarna revideras så lättas de sällan utan det läggs enbart på ytterligare lager på ett redan otympligt regelverk.

## 5. ANALYS

*I detta kapitel analyseras studiens inhämtade empiriska material med hjälp av tidigare forskning med syfte för att besvara studiens uppsatta frågeställning. Detta görs i relation med den insamlade empirin för att belysa potentiella indikatorer för regleringarnas inverkan på chefers ledarskap.*

### 5.1 Analys av tvingande regleringars konsekvenser

Chef J uttryckte att nya revisioner av regelverket oftast komplicerar ett redan komplext regelverk. Vilket är något som återspeglas av både Allen, et al., (2018) och Herring (2018) som menar att ytterligare regleringar enbart gör det svårare att tolka och följa de med varje ny revision som görs. Som Chef C och G beskriver så har den ökade komplexiteten hos MiFID II inneburit att verksamheten istället avskaffat bankrådgivningen då det blev för resurskrävande att efterleva regelverket. Det upplevs osannolikt att avsikten med regelverket var att göra kundrådgivning så omständligt att verksamheten inte längre kan genomföra den. Det är möjligt att DiMaggio och Powell (1983) hade rätt i att de tvingande regleringarna kan vara svåra att anpassa sig efter för vissa organisationer. Särskilt i kombination med att lagstiftarna kanske inte fullt förstår de praktiska implikationerna för alla de verksamheter vars chefer som påverkas. Chef J exemplifierade en sådan implikation som uppstått på grund av formkravet på dokumentationsunderlaget. Något som, för cheferna, har inneburit ytterligare moment som måste kontrolleras och eventuellt korrigeras om medarbetaren skulle misslyckas med att följa formkravet. Något Chef G menar har tagit tid från de mellanmännsliga och coachande aktiviteterna som redogörs av Hilmarsson (2016) och Gjerde (2012).

Petra och Loukatos (2009) menar att ökade regleringar har inneburit ett ökat ansvar för berörda aktörer. Herring (2018) menar att regleringarna resulterar i ökad resursåtgång för övervakning och kontroller vilket kan leda till ett ökat administrativt arbete. Detta speglas av

Linsley och Linsley (2008) som också menar detsamma och vidare uttrycker att det administrativa arbetet kan komma fördelas på cheferna inom organisationen. Detta kan betyda att cheferna får mindre tid för att coacha sina medarbetare då de istället behöver granska så att medarbetarna lever upp till lagkraven.

Utifrån empirin framstår denna uppfattningen delas av de studerade cheferna och den kontext som deras organisation befinner sig i. Det ökade administrativa arbetet speglas av Chef B och C som upplevde att de behövde bruka mer direkt ordergivning och mindre coachande ledarskap i samband med att de nya reglerna infördes. Chef G återger en liknande historia då hon behövde förskjuta långsiktiga ledarskapsaktiviteter för att ha tid att granska sina medarbetare. Chef J uttryckte i sin tur, i stor likhet med det Linsley och Linsley (2008) återgav, att det har blivit mindre coachning och mer granskning i arbetet som chef.

När LFD och MiFID II<sup>8</sup> infördes så fördelades ansvaret på cheferna att kontrollera att medarbetarna levde upp till lagkraven, i likhet med det Linsley och Linsley (2008) återgett. Flera chefer uttrycker att regelefterlevnadsarbetet resulterade i signifikant mer administrativt arbete. Däremot när större delen av ansvaret omfördelades på en ny administrativ tjänst så upplevde bland annat Chef B, C och E att deras arbetsbörda minskade. Efter att den nya tjänsten infördes upplevde några chefer att de kunde återgå till sina tidigare ledarskap. Detta var mest tydligt hos Chef B, C och G som kunde återgå till att arbeta nära sina medarbetare igen. Chef C kunde återigen lägga mer tid på att stötta medarbetarna. Chef D och H framstår däremot inte ha upplevt några stora skillnader mellan före och efter att den administrativa tjänsten infördes och har båda utövat ett likartat ledarskap under hela processen. Cheferna framstår därav ha återgått till de ledarskap de utövade före införandet av de nya reglerna.

## **5.2 Analys av chefernas ledarskap**

### **Chef A**

Chef A beskriver sitt ledarskap med tämligen transformativa begrepp som coachning och motivation men det framkommer att stora delar av hennes utövade ledarskap har drag som beskrivs av Bass, et al., (2003) som transaktionella egenskaper. När hon beskriver hur hon coachade sina medarbetare före de nya reglerna så förklarar hon för medarbetarna hur de borde tänka och göra i sina affärer, vilket inte framstår vara det vägledande ledarskapet som

---

<sup>8</sup> Se bilaga 3

Gjerde (2012) beskriver som coachning. Detta verkar inte ha förändrats sedan regleringarna infördes. Hon utövar direkt kontroll för att korrigera medarbetares prestationer som inte levt upp till lagkraven samt dokumenterar deras ursäkter för att tydliggöra om bristen kvarstår vid nästa möte.

Detta är snarlikt det som Kessler, et al., (2013) beskriver som passiv MBE, då hon kontrollerar medarbetarnas prestationer först efter att något har gått fel. Före provisionen avskaffades arbetade hon, liksom de andra cheferna, med monetära kontingentbelöningar som beskrivs av Kessler, et al., (2013) samt Howell och Avolio (1993) som ett transaktionellt handlingsätt. Efter att provisionen avskaffades så upplevde hon däremot inte längre kunde belöna eller berömma sina medarbetare med kontingentbelöningar. Hon visar få tendenser på att börja arbeta mer transformativt genom att använda den symboliska kontingentbelöningen som Breevaart, et al., (2014) redogjort för. Detta då hon uttrycker att hon inte upplever sig kunna berömma sina medarbetare för att ha följt samtliga regleringar. Hon verkar inte se några fördelar eftersom det är deras jobb att följa regleringarna och medarbetarna kan således inte följa dem över förväntan, som Bass, et al. (2003 se Avolio, 1999; se Bass 1998) menar att ett transformativt ledarskap bidrar med.

Trots allt detta så återger hon även transformativa inslag i sitt ledarskap, framförallt i samband med införandet av nya regleringar. Hon beskriver hur hon för dialog med medarbetaren för att gemensamt tolka och bestämma hur de kan arbeta för att leva upp till regleringarna. Hon försöker även ta hänsyn till att medarbetarna har olika förutsättningar i arbetet samt har olika styrkor och svagheter. Dessa aspekter är likartade de fyra I:na som Breevaart, et al., (2014) beskriver; det kan skapa intellektuell stimulans för medarbetarna när de får vara delaktiga och komma med lösningar samt att hon tar individuell hänsyn till sina medarbetare. Det kan vara så att Chef A har behövt utveckla nya, mer transformativa, sätt att motivera medarbetarna när hon inte längre kan ge monetära kontingentbelöningar.

### **Chef B**

När Chef B återger hur hon arbetar med sitt ledarskap kan detta till viss del kopplas till det transformativa ledarskapet som Breevaart, et al., (2014) redogör för i de fyra huvudelementen. Chef B:s ledarskap kan främja ömsesidig tillit och respekt bland sina medarbetare då hon uttrycker att hon arbetar mycket med positiv förstärkning samt upplever sig vara nära och jämbördig med sina medarbetare. Detta kan kopplas till Halis (2002 se Burns, 1978) som

återger att strävan för jämlikhet är ett transformativt drag. Detta kan även liknas med vad Breevaart, et al., (2014) beskriver som ett idealiserat inflytande. Hon upplever att det är av stor vikt att arbeta i en trivsamt miljö och arbetar aktivt gentemot detta genom symboliska handlingar. Även detta kan kopplas till vad Breevaart, et al., (2014) menar är för att skapa tillit och respekt från sina medarbetare. Den positiva förstärkningen hon använder kan också utgöra en sort symbolisk kontingentbelöning vilket Breevaart, et al., beskriver som en transformativ version av en annars transaktionell belöning.

Det framstår som att det råder diskrepans mellan det ledarskapet hon vill utöva och det som hon upplever att hon behöver utöva för att leva upp till lagkraven. Vid införandet av nya regleringar så redogör hon enbart hur medarbetarna ska göra för att leva upp till lagkraven, snarare än att vägleda och stötta medarbetarna som Hilmarsson (2016) och Gjerde (2012) beskriver som coachande. Hennes coaching framstår bytts ut mot en checklista som hon använder för att stämna av om medarbetarens prestationer är tillräckliga. Hon redogör vikten av att inte förminska sina medarbetare vid otillräckliga prestationer utan ser detta som utvecklingsmöjligheter. Men utifrån hennes utsagor framgår det som att hon brukar ett mer transaktionellt ledarskap och passiv MBE som beskrivet av Kessler, et al. (2013) vid fel då det verkar handla om att korrigera det felaktiga beteendet snarare än att hjälpa medarbetaren att komma till insikt om hur denne själv kan åtgärda lösningen.

### **Chef C**

När Chef C talar om sitt ledarskap så hamnar mycket fokus på att skapa engagemang och entusiasm i arbetet för medarbetarna. Hon beskriver att hon gör detta genom att föregå med gott exempel och försöker vara en ledare som medarbetarna själva identifierar sig med. Detta är jämförbart med det som Breevaart, et al., (2014) beskriver som ett idealiserat inflytande på medarbetarna. Chef C framstår även arbeta med inspirerande motivation då hon diskuterar vikten av att ingjuta engagemang för deras arbete bland medarbetarna. Hon framstår också arbeta med det Breevaart, et al., (2014) beskriver som intellektuell stimulans, då hon uppmanar sina medarbetare att själva reflektera över och finna svar till svagheter i exempelvis deras kundrådgivning. Detta återfinns i Chef C:s coachning då hon uttrycker vikten av att inte föreskriva hur medarbetarna ska agera utan att utmana dem att själva reflektera över möjliga lösningar. Chef C beskriver att hon befinner sig på samma plan som medarbetarna snarare än

som deras överordnade. Enligt Halis (2002 se Burns, 1978) är det ett typiskt drag hos transformativa ledare att försöka främja jämlikhet hos medarbetarna.

Trots att hon tillsynes arbetar främst transformativt så återger hon att det finns tillfällen då det är svårt att göra annat än att utöva direkt kontroll över medarbetarens arbete, främst i syfte att efterleva de nya reglerna. Hon exemplifierar detta med när medarbetarna inte lyckas uppfylla de nya dokumentationskraven och förklarar att det bara är att säga till medarbetaren vad denne gjort fel. Detta upplevs mer transaktionellt och i likhet med det passiv MBE, som beskrivet av Kessler, et al., (2013). Även när hon kontrollerar medarbetarens prestationer så återger hon vissa transformativa drag då hon arbetar med beröm när medarbetarna har levt upp till lagkraven. Detta likt de Breevaart, et al., (2014) beskriver som en transformativ kontingentbelöning då beröm används istället för exempelvis en monetär bonus.

### **Chef D**

I det ledarskap Chef D beskriver så poängterar hon vikten av att låta medarbetarna arbeta med frihet under ansvar och vara tillgänglig för dialog vid uppstådda problem. Detta är snarlikt det beteende Kessler, et al., (2013) benämner som passiv MBE där ledaren endast blandar sig i vid problem i den underställdas prestationer. Chef D berättar att hon arbetar förebyggande genom att kontinuerligt följa upp och granska sina medarbetare vilket Kessler, et al., (2013) beskriver inom aktiv MBE, för att kunna korrigera de avvikande beteenden före eller i samband med problemet. Detta blir även tydligt när hon beskriver sin coaching men snarare än att vägleda medarbetarna som beskrivet av Gjerde (2012) så preskriberar hon snarare en lösning till problemet. Eventuellt kan det vara så att Chef D vill minska turbulensen och risken för att regelbrott uppstår. Detta stämmer överens med hur Levy, et al., (2002 se Bass 1985) beskriver det transaktionella ledarskapet som stabilt och riskobenäget.

### **Chef E**

Chef E påstår sig ha en ömsesidig relation till sina medarbetare. Hon beskriver att de tillsammans kommer överens om vad som skall utföras och litar på att medarbetarna löser det som är överenskommet. Det föreligger därmed en tydlighet i vad medarbetarna förväntas prestera och vad chefen ger i utbyte, i likhet med det transaktionella beteende Kessler, et al. (2013) återger. Vidare diskuterar Chef E att hon inte är en ledare som övervakar eller kontrollerar detaljer. Däremot vid uttalade anekdoter stäms kontinuerligt medarbetarens



prestationer av för att kontrollera att uppgiften blir utförd före deras deadline. Likt Chef D kan detta handlingsätt jämföras med vad Kessler, et al., (2013) redogjort för inom aktiv MBE. Det kan tolkas motsägelsevist att hon utger sig för att inte vara en detaljsstyrare men framstår trivas med att övervaka och kontrollera sina medarbetare fortlöpande.

Chef E diskuterar individuell hänsyn men när hon ska exemplifiera så beskriver hon ett mer transaktionellt ledarskap. Då hon talar om att coacha och stötta visar sig lösningen vara av ett endimensionellt slag, det vill säga att hjälpa medarbetarna att prioritera om sin tid och strukturera upp arbetet så att allt blir utfört vid avsatt tid. En djupare förklaring i hennes anekdot angavs inte. Hon beskriver vidare att hon föredrar när medarbetarna arbetar mot deadlines då det tydliggör vikten av att uppgiften blir fullbordad i tid. Detta beskriver Bass, et al., (2003) som karakteristiskt för ett transaktionellt ledarskap då det klargör vilken prestationsgrad den överordnade förväntar sig av medarbetarna.

### **Chef F**

Chef F:s uttalanden kan framstå relativt transaktionella då hon beskriver mål, kontroller och frihet under ansvar som viktiga coachningsverktyg. Det hon förklarar som frihet under ansvar ter sig vara mer en fråga om passiv MBE, som beskrivet av Kessler, et al. (2013). Chef F låter medarbetarna själva arbeta emot deras mål och när det går fel försöker hon vara tillgänglig för att korrigerar detta. Hon beskriver även sina granskningar som en del av coaching vilket kan tolkas väldigt kontrollerande och i kontrast till det coachande ledarskap som beskrivet av Hilmarsson (2016) och Gjerde (2012).

Emellertid när hon utvecklar hur hon arbetar gentemot medarbetaren så framkommer det att hon värdesätter utveckling, tillit och välmående i sitt ledarskap och tar medvetna steg för att främja sådant beteende. Hon tycker det är viktigt att fokusera på vad medarbetarna är bra på och uppmuntra dem att själva reflektera över hur de kan utvecklas, vilket ligger i led med det som Gjerde (2012) beskriver som coachande. Detta kan även liknas med det Breevaart, et al., (2014) beskriver som individuell hänsyn och intellektuell stimulans. Detta då Chef F tar hänsyn till medarbetarnas styrkor och svagheter samt uppmuntrar dem till att utvecklas i arbetet. När hon talar om mål så klargör hon att det är centralt att få medarbetarna att jobba emot de gemensamma målen och gör detta genom transparent kommunikation. Även detta är likartat de beteendena som Halis (2002) återger finns hos transformativa ledare. Däremot beskriver inte Chef F hur hon engagerar medarbetarna till att nå målen så det kan även vara en

fråga om ett transaktionellt beteende, likt Bass, et al., (2003) redogör för, där Chef F enbart klargör de förväntade prestationerna för medarbetarna.

### **Chef G**

Chef G belyser vikten av att vara en närvarande chef för att kunna hjälpa och stötta sina medarbetare i det dagliga arbetet. Detta kan jämföras med Halis (2002 se Burns 1978) som menar att transformativa ledare ingjuter jämlikhet och medmänsklighet bland sina medarbetare. Det kan även komma att skapa tillit och förståelse mellan Chef G och medarbetarna i form av ett idealiserat inflytande, som beskrivet av Breevaart, et al. (2014). Hon menar att det är viktigt att ha en förståelse för medarbetarens arbetsuppgifter men uttrycker att det numera är svårt efter införandet av de nya reglerna, att skapa tid för att vara så närvarande och stöttande som hon önskar. Något som kan vara till nackdel för det tidigare transformativa egenskaperna som Chef G redogjort för.

Linsley och Linsley (2008) menar att nya regleringar kan leda till förändrade beteenden, då berörda aktörer ter sig använda tillfredsställande lösningar snarare än de mest optimala. Detta blir tydligt i Chef G:s anekdot där hon uttrycker att hon behöver lägga det strategiska ledarskapet åt sidan för att istället hinna lösa de operativa och brådskande ärendena i sitt ledarskap. Trots att hon poängterar att det strategiska ledarskapet är viktigt så menar hon att det är något som inte behöver lösas för stunden och därför är det ofta det strategiska som skjuts upp. Samtidigt kan det förstås utifrån Zareen, et al. (2015) som menar att chefer behöver anpassa sitt ledarskap beroende på situationen. För Chef G kan det innebära att hon anpassar sitt ledarskap efter vad omgivningen begär.

Chef G uttrycker även att coachningen har blivit svårare i samband med reglerna då de numera måste arbeta mer med att kontrollera medarbetarnas prestationer. Hon kan inte längre ha överseende för ett fåtal fel i en annars god prestation utan behöver arbeta mer med det Kessler, et al., (2013) beskriver som passiv MBE, något som betecknar ett mer transaktionellt ledarskap.

### **Chef H**

Chef H använder begrepp som närvarande, stöttande och kommunikativ när hon beskriver sitt ledarskap men återger inte hur hon använder sig av dessa egenskaper i praktiken. Trots att hon

tar ett explicit avstånd ifrån att vara en direktstyrande chef så är det snarare ett kontrollerande ledarskap som hon återger. Specifikt passiv MBE, som beskrivet av Kessler, et al., (2013), då hon motiverar sina medarbetare genom deadlines. När hon beskriver att hon lämnar över frågan om “hur” medarbetaren ska utföra uppgifterna så ger hon inga tydliga indikationer på ett vägledande eller coachande förhållningssätt.

Det framstår snarare vara en fråga om passiv MBE där hon låter medarbetaren utföra sitt arbete tills det går fel och därefter ingriper hon personligen för att lösa problemet åt dem. Därför anses det inte stämma överens med det som Breevaart, et al. (2014) beskriver som intellektuell stimulation. Istället jämför hon det med en ren transaktionell handling där hon köper goodwill för att senare kunna utkräva prestationer från medarbetarna. Detta i likhet med det Bass, et al., (2003) beskriver som ett utbytesförhållande där det finns klara förväntningar mellan medarbetarna och ledaren. Medarbetarna får friheten att självständigt lösa uppgifter i utbyte mot att hon kan kräva prestationer när så behövs.

### **Chef I**

Chef I använder färre transformativa begrepp än de övriga cheferna och tar inget explicit avstånd från att vara detaljstyrande eller kontrollerande i sitt ledarskap. Hon poängterar vikten av att vara rak på sak och skapar tydliga förväntningar mellan sig själv och sina medarbetare, drag som Bass, et al., (2003) beskriver som transaktionella. Hon kontrollerar även sina medarbetares prestationer noggrant för att kunna korrigera felaktigheter vilket är likt det transaktionella handlings sättet Kessler, et al. (2013) beskriver som passiv MBE.

Trots att Chef I till en början målar upp sig som en direktkontrollerande chef så har de nya reglerna resulterat i en viss osäkerhet i hennes roll. Då framstår hon snarare anta ett mer transformativt ledarskap där hon väljer att låta medarbetarna själva finna en lösning på problemet. Hon uttrycker även en förmåga att se till medarbetarnas olika förutsättningar och försöker därför att möjliggöra arbetet för medarbetaren snarare än att “dra alla över samma kam”. Detta är centrala egenskaper hos transformativa ledare som beskrivet av Breevaart, et al. (2014) och kan tolkas som att Chef I arbetar både med intellektuell stimulation och individuell hänsyn.

Hon förklarar även att om hon tycker det är enklare att motivera medarbetarna med kontingentbelöningar, något Kessler, et al. (2013) beskriver som transaktionellt, så upplever

hon att sedan dessa avskaffades så har medarbetarna arbetat mer ändamålsenligt. Det har även minskat risken för att prestationer ska riktas i oönskade eller skadliga riktningar. Exempelvis kan medarbetaren börja negligera viktiga uppgifter i arbetet som rådgivning, då medarbetaren istället fokuserar på de arbetsuppgifter som ger en monetär belöning. Rådgivningen kan då komma åsidosättas för att sälja så många produkter till kunden som möjligt, oavsett hur otillämpliga de är för kunden. Hon jobbar numera med mer det som Breevaart, et al. (2014) beskriver som en transformativ kontingentbelöning, då hon belönar goda prestationer med beröm.

### **Chef J**

Chef J talar mycket kring coachning och utveckling samt återger en viss avsmak för de nya reglerna. Hon återger emellertid inga särskilda exempel på hur coachningen ser ut eller på vilka sätt medarbetarna annars skulle utvecklas. Istället talar hon mycket kring hur ledarskapet numera handlar om att granska prestationer och korrigera. Hon uttrycker ett visst missnöje med hur de nya arbetssätten kring regel efterlevnad har gestaltat sig och föredrar de mellanmänniska kontakterna som tidigare rådde mellan medarbetare och chef. Detta framstår nu ha skiftats till ett arbetssätt som präglas av passiv MBE som beskrivet av Kessler, et al., (2013) och övervakning, då medarbetarnas prestationer noggrant kontrolleras.

Chef J upplever att regleringar uppfyller en viktig roll för att verksamheten ska kunna fortlöpa men känner att regleringar kan bli alldeles för betungande. Hon förklarar att mer tid behöver läggas på administrativa uppgifter vilket lämnar mindre tid för att coacha medarbetarna. Hon upplever att det roliga är att vara delaktig som chef för att utveckla sina medarbetares kapacitet i arbetet men pga. reglerna behöver chefer spendera mer tid att granska medarbetarna snarare än att coacha dem.

## **5.3 Tolkning av chefernas utsagor**

Samtliga chefer har använt begrepp som kan tolkas som transformativa. Däremot vid en närmare anblick framstår det som att flera av cheferna ej utövar ett transformativt ledarskap i den mening som definieras i den teoretiska referensramen. Detta blir tydligt i återberättelserna av Chef A, B, D, och E som beskriver sig som coachande men återger främst transaktionella relationer med deras medarbetare. Deras utsagor kring coaching skiljer sig från det som Hilmarsson (2016) och Gjerde (2012) beskriver som coachande aktiviteter, då de menar att

coaching bygger på att stötta medarbetaren att själv komma fram till en lösning. Detta i likhet med det transformativa ledarskapets intellektuella stimulation, som Breevaart, et al. (2014) redogör för.

Denna jämförelse är av vikt då ett ställningstagande behövs för att avgöra om cheferna faktiskt redogjort för ett transformativt ledarskap eller om de enbart använt transformativa begrepp. I följande analys av chefers ledarskap görs likartade tolkningar utifrån deras bruk av begrepp och anekdoter som grund för tabel 5.1 som illustrerar det utövade ledarskapet. Det framstår inte som att dessa chefers coachande eller transformativa ledarskap påverkades väsentligen av införandet av nya regleringar då deras “coachande” ledarskap redan var mer likt det transaktionella ledarskapet som Bass, et al. (2003) och Kessler, et al (2013) redogjort för.

#### 5.4 Indikationer på regleringars inverkan på chefernas ledarskap

Det framkommer vissa mönster i chefernas ledarskap. Utifrån analysen har dessa sammanställts i en tabell nedan för att tydliggöra vilka likheter som framkommit. Det är dock viktigt att beakta att tabellen ej kvantifierar hur transaktionell eller transformativ en chef är, men den kan användas som ett verktyg för att illustrera chefernas uttryckta ledarskap.

Chefer	Transaktionella egenskaper		Transformativa egenskaper	
	Aktiv MBE	Passiv MBE	4I	Symbolisk Kontingentbelöning
Chef A		<b>X</b>	x	
Chef B		<b>X</b>	x	<b>X</b>
Chef C		x	<b>X</b>	<b>X</b>
Chef D	x	x		
Chef E	<b>X</b>	x		
Chef F		x	x	
Chef G		<b>X</b>	x	
Chef H	<b>X</b>	x		
Chef I		<b>X</b>	<b>X</b>	x
Chef J		x	?	?

Tabell 5.1: Visar chefernas ledarskap efter att den administrativa tjänsten har tillsatts. Tabellen markerar återkommande teman bland cheferna och sorterar in deras utsägelser i olika ledarskapsegenskaper baserat på hur de överensstämmer med den teoretiska referensramen. Fetmarkerade versala X syftar framträdande egenskaper inom given kolumn. MBE står för Management by Exception (Kessler, et al., 2013) och 4I står för en eller flera av de fyra huvudelementen i ett transformativt ledarskap som är beskrivet av Breevaart, et al. (2014).

Intervjusvaren indikerar på att samtliga chefer arbetar med en eller flera former av MBE, som har tillskrivits som en transaktionell egenskap. Samtidigt har flertalet av cheferna uttryckt minst en av de fyra I:na; idealiserat inflytande, inspirerande motivation, individuell hänsyn samt intellektuell stimulation. Det blir tydligt att cheferna inte utövar ett entydigt transaktionellt eller transformativt ledarskap utan utövar en mix av de båda ledarskapsstilarna. På samma sätt framstår regleringar inte ha någon ensidig inverkan på chefernas ledarskap, utan kan främja en mix av olika ledarstilar. Chef I uppgav exempelvis ett relativt transaktionellt ledarskap som blev mer transaktionellt i samband med den ökade granskningen av medarbetarnas prestationer men även mer transformativt när hon behövde ta individuell hänsyn till sina medarbetares förmågor att leva upp till de nya kraven som satts på dem. Detta framstår stämma överens med det som Bass, et al. (2003) och Dartey-Baah (2015) beskriver som förstärkningseffekten där ett transformativt ledarskap förstärker det transaktionella. Det är viktigt att vara medveten om att även de mer transaktionella cheferna kan ha transformativa egenskaper även om de inte beskrivit några sådana i samband med intervjuerna.

Det omfattande bruket av passiv MBE kan, som Howell och Avolio (1993) menar, förklaras genom att de flesta cheferna behöver på något sätt kontrollera medarbetarnas prestationer. Det kan även bero på att verksamheten arbetar med flera komplexa processer som cheferna inte nödvändigtvis är fullt lika väletablerade i som deras medarbetare, som Bass, et al. (2003) förklarar. Därav kanske verksamheten även innehar den högre tolerans för transaktionellt ledarskap som Bass, et al. (2003) återger. Även om ett transaktionellt ledarskap kan användas framgångsrikt så bör det kanske inte göras på bekostnad av ett mer transformativt ledarskap, som beskrivs av Howell och Avolio (1993).

Med hänsyn till chefernas utsagor framstår det som att användandet av passiv MBE har ökat sedan tillförandet av de nya regleringarna. För flera av cheferna har detta inneburit ett ändrat arbetssätt där de behöver spendera mer tid på att kontrollera medarbetarnas prestationer än tidigare. MBE har beskrivits av Kessler, et al. (2013) som en transaktionell egenskap vilket indikerar på att regleringarna har inneburit ett ökat transaktionellt ledarskap bland flera av cheferna. Detta kan bero på att ett transaktionellt ledarskap kan vara mer stabilt och riskobenäget som Levy, et al. (2002 se Bass 1985) uttrycker det. Enligt Harrison (2016) så är det ett granskande och kontrollerande ledarskap som behövs för att undvika att verksamheten ställs inför markanta konsekvenser vid regelbrott. Detta kan förklara varför ledarna, som Chef G uttrycker det, behöver fokusera på vad medarbetarna har misslyckats med snarare än vad de lyckats med.

Det finns även indikationer på att regleringarna kan ha inneburit ett minskat transaktionellt ledarskap bland cheferna. I samband med att regleringarna infördes så avskaffades den provisionsbaserade lönen. Detta har inneburit att cheferna inte längre har kunnat arbeta med de kontingentbelöningarna som beskrivs av Kessler, et al. (2013). Chef B, C, F och I arbetar mer med symboliska kontingentbelöningar som beröm för att motivera medarbetarna till att fortsätta leva upp till de nya kraven.

Chef A upplever däremot inte något värde i att berömma sina medarbetare för att de lever upp till kraven. Det kan bero på att hon upplever att medarbetarnas jobb är att möta regleringarnas krav, vilket de får lön för. Detta speglas i Jacobsen och Thorsvik (2014) som beskriver utbytet som ett transaktionellt ledarskap. Det kan grunda sig i att det inte går att följa regleringarna ”över förväntan” då prestationerna antingen är tillräckliga eller otillräckliga. På så sätt kan regleringarna komma att begränsa användandet av det transformativa ledarskapet som får medarbetarna att prestera över förväntan som beskrivet av Bass, et al. (2003 se Avolio, 1999; se Bass, 1998).

Chef C väljer i kontrast att bruka inslag av det transformativa ledarskapet vid godkända kontroller genom symboliska kontingentbelöningar som en klapp på axeln, även om medarbetaren inte kan följa regelkraven mer än vad de redan gör. Awamleh, et al. (2005) förespråkar att ett transformativt ledarskap kan bidra med balans i arbetslivet för medarbetarna inom banksektorn då mycket av arbetet redan är stora inslag av transaktionellt och rutinartat arbete. Även Belias och Koustelios (2014) menar att det transformativa ledarskapet har mer att bidra till i en starkt reglerad kontext.

## **5.5 Sammanfattning av analys**

Utifrån analysen framstår det som att regleringarna kan främja ett transaktionellt ledarskap genom ett ökat bruk av passiv MBE för att cheferna ska kunna säkerställa att medarbetarna efterlever de nya kraven. Tiden som behövt läggas på kontrollerna, i alla fall före den administrativa tjänsten, bidrog även det till ett ökat transaktionellt ledarskap, men främst från de cheferna som återgav ett mer transformativt ledarskap.

Det som indikerar på att regleringar har bidragit till ett ökat transformativt ledarskap har varit avskaffandet av monetära kontingentbelöningar, som vissa chefer substituerat mot transformativa kontingentbelöningar. Flera chefer har även uttryckt att regleringarna bidragit till minskad konkurrens och främjat ett ändamålsenligt arbete i led med organisationens mål.

Ett vanligt återkommande tema har även varit att avsaknaden av praxis har inneburit att fler chefer har involverat sina medarbetare i beslut kring hur det ska hantera de nya regleringarna snarare än att enbart diktera nya arbetssätt. Det har även ökat behovet för cheferna att bruka individuell hänsyn och anpassning för medarbetarna, då nya omständigheter har belyst individers olika förutsättningar. Båda dessa aspekter av ledarskapet beskriver Breevaart, et al. (2014) som transformativa.

## **6. SLUTSATSER**

*I detta kapitel presenteras studiens utfall som ämnar sig till att besvara syftet och problemformuleringen. En kort diskussion kring studiens resultat redogörs med hjälp av den teoretiska referensramen med hänsyn till forskningens insamlade empiri.*

### **6.1 Studiens slutsats**

Denna studie kan inte ge några tydliga svar för regleringars inverkan på ledarskapet. Vad den kan göra är att illustrera vilka indikationer som har framkommit från den studerade organisationen och utgöra en grund för framtida studier. Nedan presenteras de slutsatser som ansetts vara mest relevanta utifrån den analyserade data som presenterades i föregående kapitel.

Det finns indikatorer på att ledarskapet blir signifikant mer transaktionellt, men enbart när stora delar av det administrativa arbetet fördelas på cheferna. Då i en sådan utsträckning att de enbart har tid att leva upp till lagkraven och ledarskapet läggs åsido för att genomföra de uppgifterna som krävs för att organisationen ska kunna fortsätta att vara verksamma.

När den administrativa tjänsten infördes som tog över stora delar av regelefterlevnadsarbetet så framstår det som att cheferna kunde återgå till deras tidigare ledarskap. Exempelvis Chef B och B som båda upplevde att de inte längre behövde stänga in sig på sitt kontor för att hinna med regelefterlevnadsarbetet. De kunde därefter återgå till det tidigare ledarskap de utövade och vara mer närvarande bland personalen. I samband med LFD och MiFID II så har konsekvensen blivit ett mer transaktionellt ledarskap då cheferna behöver utföra fler



kontroller av sina medarbetare. Samtidigt har det även bidragit till ett mer transformativt ledarskap då cheferna behöver minska sin användning av monetära belöningar.

Det går därför inte att entydigt framhäva indikationer på att regleringar ger upphov för ett mer transaktionellt eller transformativt ledarskap. Hur cheferna väljer att jobba emot de nya kraven verkar snarare grunda sig i deras föredragna ledarstil. Exempelvis Chef C som väljer att föra in transformativa element i ett annars kontrollerande arbete eller Chef A som avstått från att substituera de monetära kontingentbelöningarna mot transformativa kontingentbelöningar. Studien indikerar istället på att den inverkan som regleringar har på chefers ledarskap är situationsbetingad och beror på fler faktorer än enbart regleringen i sig.

Den undersökta organisationen valde att mildra den markanta inverkan som regleringarna hade på chefernas ledarskap genom att införa en administrativ roll. Detta kan även vara en lösning för andra verksamheter inom starkt reglerade verksamheter, som exempelvis sjukvården. Men det kan eventuellt finnas alternativa lösningar för hur verksamheter inom starkt reglerade branscher kan hantera liknande krav från omvärlden. En annan möjlighet för att mildra inverkan på verksamheter är att digitalisera de moment som annars skulle kontrolleras av chefer eller administratörer på verksamheten. Detta har redan skett med delar av bankrådgivningen, vilket har minskat resursåtgången för organisationen. Risken för felaktig regelefterlevnad förskjuts istället på kunden istället för på verksamheten, som beskrivet av Chef G, H och I.

För den undersökta organisationen framstår inte detta vara ändamålsenligt med deras organisatoriska mål, utifrån chefernas utsagor, då det kan resultera i ett minskat kundskydd. Men det kan vara en potentiell lösning för andra verksamheter där kunden eventuellt vet bäst vad som passar denna, till skillnad från bank- och försäkringsverksamheten där rådgivarna har ett informationsövertag.

## **6.2 Studiens bidrag**

Denna studie avses kunna bidra till en ökad kunskapsmassa kring hur chefers ledarskap kan påverkas av finansiella regleringar. Den kan även skapa förutsättningar för tungt reglerade verksamheter att få en inblick i de utmaningar som denna studie har funnit indikatorer på. Studien kan således bidra med ett nytt perspektiv avseende hur chefers ledarskap kan påverkas samt utgöra en grund för framtida studier inom området och företagsekonomisk

forskning. Följande avsnitt går närmare på hur studien kan bidra till den vetenskapliga utvecklingen samt vilka praktiska implikationer studien kan ha för verksamheter inom reglerade sektorer.

### **6.2.1 Akademiskt bidrag**

Denna studie har undersökt hur chefers ledarskap kan påverkas av nyreglering inom finanssektorn. Under tiden som detta arbete har skrivits så har det varit ständiga nyheter kring skandinaviska storbanker som varit inblandade i penningtvätt (Jamshidi, 2019; SvD, 2019; Mokhatari, 2019; Hedlin, 2019) vilket kan komma ge upphov för nya och strängare regleringar inom en snar framtid (Ohlin, 2019). Denna studie kan utgöra ett fundament för framtida forskning kring hur regleringarna kan påverka organisationer inom finanssektorn (för närmare diskussion, se förslag till vidare forskning). Just nu befinner Sverige sig i potentiellt slutet av en högkonjunktur (Halldin, 2018) som kan komma utsättas för finansiell instabilitet om bankerna inte kan efterleva de regelverken som de är skyldiga att leva upp till (Allen, et al., 2018), exempelvis MiFID II och Basel III. Vad konsekvensen av detta kommer vara i längden är svårt att uttala sig om idag, men vidare forskning inom området som bidrar med ökad förståelse kan visa sig vara värdefull i de kommande åren.

### **6.2.2 Praktiska implikationer**

Studiens slutsatser kan vara av värde för organisationer inom starkt reglerade verksamheter som står inför nyregleringar. För den undersökta organisationen var den första lösningen, för de ökade lagkraven, att fördela det ansvaret på cheferna. När det nya efterlevnadsarbetet visade sig ha en negativ inverkan på chefernas ledarskap infördes istället en administrativ tjänst som tog över ansvaret för större delen av kontrollarbetet. De upplevda konsekvenserna hos den studerade verksamheten kan vara goda argument för att införa en specialiserad roll, digitalisera eller finna en annan lösning i ett tidigt stadie vid nyregleringar. Det kan även ge upphov till ökad förståelse för hur regleringarna kan komma påverka cheferna och stötta upp i beslut som en styrelse eventuellt står inför

## **6.3 Förslag till vidare forskning**

Under studiens förlopp har många intressanta frågor och forskningsområden gestaltat sig som behövt läggas åsido då de befann sig utanför denna studies syfte och problematisering. Nedan presenteras de mest framträdande förslagen som identifierats.

### **6.3.1 Fortsatta studier inom regleringarnas inverkan på chefers ledarskap**

De indikatorer som har varit mest utmärkande kan utgöra grunden för nya studier och en ökad kunskapsmassa inom området. Fortsatta studier kan göras med fler antal intervjuer från olika företag inom starkt reglerade branscher, vilket ger utrymme för jämförelse och upptäckande av nya handlingsmönster bland chefer.

Ett annat alternativ vore att genomföra en kvantitativ studie som bekräftar eller dementerar de indikationer som framfördes i denna studies slutsatser. En stor kvantitativ studie som genomförs före respektive efter införandet av en ny reglering, som sträcker sig över flera olika verksamheter, skulle kunna bidra till att öka kunskapsmassan. En sådan studies resultat skulle möjligen kunna vara tillämplig över större delar av finanssektorn eller eventuellt även andra hårt reglerade branscher.

### **6.3.2 Regleringars inverkan på medarbetarna**

Som denna studie har konkluderat så kan de finansiella regleringarna ha en inverkan på chefernas ledarskap, men studien har avgränsats från att undersöka hur medarbetarna har upplevt dessa förändringar. En studie som undersöker medarbetarnas upplevelse av den ökade granskningen och den minskade närvaron av cheferna kan vara ett intressant fenomen att utforska. Förslagsvis kan en sådan studie göras kvantitativ i likhet med de studierna genomförda av Awamleh, et al. (2005) och Zareen, et al. (2015).

### **6.3.3 Monetära konsekvenser av införandet av nya regleringar**

Ytterligare ett perspektiv som studien har avgränsats ifrån är kostnader. I takt med att nya regleringar har trätt i kraft så har det resulterat i ökade kostnader för organisationer, bland annat på grund av det ökade administrativa arbetet (Herring, 2018). Det kan därför vara av intresse att kvantifiera de synliga och osynliga kostnaderna som en ny reglering innebär för en

verksamhet. Exempelvis anställandet av administratörer, produktionsbortfallet hos medarbetare och chefer när nya arbetssätt behöver införas samt tidsåtgången för nya kontroller. En mer oväntad kostnad är den som kan uppstå i samband med att personal som tidigare hade goda möjligheter till att prestera, men kan komma sakna förutsättningarna för att leva upp till de nya kraven vid nyregleringar. Exempelvis på grund av funktionshinder eller bristande språkkunskaper, som exemplifierat av Chef I. Dessa individer behöver då omskolas, rehabiliteras eller omplaceras på grund av ett funktionshinder som inte tidigare hade någon reell inverkan på deras arbetsliv. En sådan studie skulle kunna sättas emot frågan om kostnaderna som regleringarna genererar för verksamheter överväger risken för finansiell instabilitet eller ej. Kanske i längden blir det dyrare med konstanta nyregleringar för att motverka en oundviklig finanskris?

## REFERENSER

Allen, F., Goldstein, I. & Jagtiani, J., 2018. The Interplay among Financial Regulations, Resilience, and Growth. *Journal of Financial Services Research*, 53(2-3), pp. 141 - 162.

Alvehus, J., 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod : en handbok*. 1 red. Stockholm: Liber AB.

Awamleh, R., Evans, J. & Mahate, A., 2005. A Test of Transformational and Transactional Leadership Styles on Employees' Satisfaction and Performance in the UAE Banking Sector. *Journal of Comparative International Management*, 8(1), pp. 3-19.

Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J. & Berson, Y., 2003. Predicting Unit Performance by Addressing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), pp. 207-218.

Belias, D. & Koustelios, A., 2014. Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Banking Sector: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), pp. 187-200.

BIS, 2017. *Basel Committee on Banking Supervision reforms - Basel III*, Basel: Bank for International Settlements.

Breevaart, K. o.a., 2014. Daily transactional and transformational leadership and daily employment engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), pp. 138-157.

Bryman, A. & Bell, E., 2017. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 3 red. Malmö: Liber.

Dartey-Baah, K., 2015. Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), pp. 99-112.

Demirgüç-Kunt, A., Detragiacheb, E. & Tresselt, T., 2008. Banking on the principles: Compliance with Basel Core Principles and bank soundness. *Journal of Financial Intermediation*, 17(4), pp. 511-542.

DiMaggio, P. J. & Powell, W. W., 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147 - 160.

Eliasson, A., 2013. *Kvantitativ metod från början*. 3:2 red. Lund: Studentlitteratur AB.

Finansinspektionen, 2016. *Fi*. [Online]

Available at: <https://www.fi.se/sv/publicerat/nyheter/2016/Solvens-2-har-tratt-i-kraft--lankar-till-regelverkets-olika-delar/>

[Använd 19 Februari 2019].

- Finansinspektionen, 2018. *Reglerna i korthet*, Stockholm: Fi.
- Finansinspektionen, 2019. *Om Mifid/Mifir*, Stockholm: Fi.
- Franck, P. & Sundgren, S., 2012. Determinants of internal governance quality: evidence from Sweden. *Managerial Auditing Journal*, 27(7), pp. 639-665.
- Gjerde, S., 2012. *Coaching: vad, varför, hur*. 2:a red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Halis, M., 2002. Leadership Styles in Organizations: Evidence from the Turkish Banking Sector. *Journal of Academic Studies*, 4(15), p. 35.
- Halldin, T., 2018. *Svenskt Näringsliv*. [Online]  
Available at: [https://www.svensknaringsliv.se/fragor/konjunkturprognos/det-ekonomiska-laget-november-2018\\_723911.html](https://www.svensknaringsliv.se/fragor/konjunkturprognos/det-ekonomiska-laget-november-2018_723911.html)  
[Använd 02 05 2019].
- Harrison, S., 2016. Leadership and compliance in the ASC environment. *AORN Journal*, 104(1), pp. 16-17.
- Hedlin, E., 2019. *Omni*. [Online]  
Available at: <https://omni.se/42-larm-om-penningtvatt-utlostes-ingen-anmalades/a/EWlgO5>  
[Använd 02 05 2019].
- Hilmarsson, H. T., 2016. *Coachande ledarskap: för samarbete, effektivitet och hälsa*. 1 red. Lund: Studentlitteratur AB.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J., 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), pp. 891-902.
- Ingves, S., 2014. *Bank for International Settlement*. [Online]  
Available at: <https://www.bis.org/speeches/sp141105.htm>  
[Använd 19 Februari 2019].
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J., 2014. *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Jamshidi, J., 2019. *Aftonbladet*. [Online]  
Available at: <https://www.aftonbladet.se/nyheter/a/zGA7gr/utredningen-mot-swedbank-vaxer>  
[Använd 02 05 2019].
- Jönsson, S. & Strannegård, L., 2015. *Ledarskapsboken*. 2:a red. Stockholm: Liber.
- Kessler, S. R., Bruusema, K., Rodopman, B. & Spector, P. E., 2013. Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterproductive Work Behavior: An Examination of the Stressor–Strain

Process. *International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals*, 6(3), pp. 180-190.

Levy, P. E., Cober, R. T. & Miller, T., 2002. The Effect of Transformational and Transactional Leadership Perceptions on Feedback-Seeking Intentions. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), pp. 1703-1720.

Linsley, C. & Linsley, C., 2008. Impact of the Sarbanes-Oxley Act upon management: a behavioural discussion. *Managerial Auditing Journal*, 23(4), pp. 313-327.

Mekpor, B. & Dartey-Baah, K., 2017. Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(1), pp. 74-88.

Mokhtari, A., 2019. *Svt*. [Online]

Available at: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/swedbank-misstanks-for-penningtvatt-detta-har-hant>

[Använd 02 05 2019].

Ohlin, J., 2019. *Svt Nyheter*. [Online]

Available at: <https://www.svt.se/nyheter/ekonomi/regeringen-foreslar-nya-atgarder-mot-penningtvatt>

[Använd 02 05 2019].

Petra, S. T. & Loukatos, G., 2009. The Sarbanes-Oxley Act of 2002: a five-year retrospective. *The International Journal of Business in Society*, 9(2), pp. 120-132.

Riksdag, S., 2018. *Riksdagen.se*. [Online]

Available at: <https://www.riksdagen.se/globalassets/15.-bestall-och-laddad/informationsmaterial/faktablad-2-fran-forslag-till-lag.pdf>

[Använd 12 Mars 2019].

Roulston, K. & Choi, M., 2018. Qualitative Interviews. i: U. Flick, red. *The SAGE handbook of qualitative data collection*. London: SAGE Publications Ltd, pp. 233-249.

Saldaña, J., 2013. *The Coding Manual for Qualitative Researchers. 2:a red.* London: SAGE Publications Ltd.

Schreier, M., 2012. *Qualitative Content Analysis in Practice*. 1 red. London: SAGE Publications Ltd.

SvD, 2019. *Svenska Dagbladet*. [Online]

Available at: <https://www.svd.se/om/misstankt-penningtvatt-i-swedbank>

[Använd 02 05 2019].

Vetenskapsrådet, 2002. *Forskningsetiska Principer*, Stockholm: Vetenskapsrådet.

Yukl, G., 2013. *Leadership in Organizations*. 8 red. Harlow: Pearson Education Limited.

Zareen, M., Razzaq, K. & Mujtaba, B. G., 2015. Impact of Transactional, Transformational and Laissez-Faire Leadership Styles on Motivation: A Quantitative Study of Banking Employees in Pakistan. *Public Organization Review: A Global Journal* , 15(4), pp. 531-549.



## **BILAGA 1: UPPLYSNINGAR OM INTERVJUN, ANONYMITET OCH BEHANDLING AV DATA**

- Deltagandet på intervjun är frivilligt. Respondenten får själv välja på vilka villkor intervjun genomförs (exempelvis om respondenten föredrar att inte bli inspelad).
- Respondenten får när som helst avbryta intervjun utan några negativa följder.
- Insamlade data från intervjun kan komma presenteras i kandidatuppsatsen. Kandidatuppsatsen kommer offentliggöras på [www.diva-portal.org](http://www.diva-portal.org).
- Deltagandet i undersökningen är anonymt.
- All data insamlad kommer användas enbart i akademiskt syfte. Eventuella inspelningar och intervjutranskriberingar kommer förvaras säkert och på sådant vis att obehöriga ej har tillgång till data.
- Samtliga data insamlad under intervjun och ej använd i rapporten kommer raderas efter kandidatuppsatsens godkännande.
- Intervjuarna (Kevin och Alice) har sekretess för allt som sägs i intervjun.

### **Information om studien**

*Bakgrund:* De senaste två finanskriserna (2001 och 2008) har bidragit med en lavinartad ökning av regleringar för att upprätthålla en finansiell stabilitet.

*Problemformulering:* Hur påverkar regleringar inom den finansiella sektorn chefers val av ledarskap?

*Syfte:* Studien avser skapa en djupare förståelse samt bidra till ny diskurs kring hur finansiella regleringar kan påverka chefer i deras arbete och ledarskap.

### **Tematisering**

*Innan intervjun, fundera gärna utifrån ditt perspektiv och dina upplevelser kring din roll som chef inom dessa områden*

- Din arbetssituation
- Ditt ledarskap
- Finansiella Regleringar
  - Basel, Solvens, MiFID & LFD
- Skillnader före och efter dessa regleringar
  - Ledarskapet
  - Arbetssituationen
  - Regleringar

## BILAGA 2: INTERVJUMALL

### Om respondenten

- Berätta om dig och din bakgrund (utbildning)?
- Hur länge har du jobbat inom finansbranschen?
  - Varav hur länge som chef?
- Hur ser dina dagliga rutiner och vad innefattas i din tjänst som chef?
- Vad är ledarskap enligt dig?
- Hur skulle du beskriva ditt ledarskap?
  - Hur tror du andra skulle beskriva ditt ledarskap?
    - Medarbetare & andra chefer

### Före och efter regleringarna

- På vilket sätt har ditt ledarskap förändrats i samband med de ökade regleringarna?
- Hur utförde du ditt ledarskap före regleringarna?
  - Hur upplever du att ledarskapet har förändrats tills idag?
- Hur utövar du ditt ledarskap nu (efter regleringarna)?
  - På vilket sätt har ditt ledarskap förändrats före - kontra efter?
- Vilka för- och nackdelar ser du med de finansiella regleringarna?
  - Hur skulle du vilja arbeta med ditt ledarskap om du var chef inom en mindre reglerad bransch?
  - (Nackdel) Vilka svårigheter var särskilt tydliga efter regleringarna när det gäller ditt ledarskap?
- På vilket sätt har ditt arbete blivit mer administrativt efter regleringarna?
  - Vilka ledarskapsaktiviteter har behövts nedprioriteras?
- Hur upplever du att regleringarna inom finanssektorn påverkar ditt arbete?
  - Vilka, om några, negativa effekter har regleringarna på ledarskapet?
    - (I form av tid, coaching, etc.)
- Hur mycket tid läggs på att kontrollera att de finansiella regleringarna följs?
  - Hur många timmar?

## **BILAGA 3: FINANSIELLA REGLERINGAR**

### **Basel III**

Basel III grundar sig på tre pelare som behandlar olika implementeringsmål för att motverka en ny finanskris. Den första pelaren handlar om att hantera risk genom minimumkrav på kapital, likviditetsbuffrar, beräkning av kredit, marknads- och operativ risk samt verktyg för att beräkna hävstångseffekten för banker. Den andra pelaren behandlar bolagsstyrning och hur verksamheten gör affärer och den tredje pelaren delger försiktighetsmått för banker att följa. Slutligen finns det ett likviditetskrav för banker som skapar ett incitament för banker att välja mer stabila finansieringskällor (BIS, 2017).

Den svenska motsvarigheten till detta är den svenska koden för bolagsstyrning som dock skiljer sig från SOX i det avseendet att den baserar sig i stor utsträckning på själv-reglering och ”följ eller förklara”-principen som grundar sig i att avvikelser för koden måste motiveras (Franck & Sundgren, 2012)

Många banker använder sig av ett internationellt regelverk som kallas ”Basel Core Principles” (BCP) som är en nära universalstandard för världens banker (Demirgüç-Kunt, et al., 2008).

De menar att finansiella regleringar är viktiga för att försäkra en stabil banksektor men att det kan vara en kostsam och komplex process, speciellt för lågutvecklade länder. BCP har under åren utvecklats och benämns som Basel III, vilket för nuvarande är i bruk (Ingves, 2014).

Ytterligare en reglering inom finanssektorn som framförallt berör försäkringssidan benämns Solvens II, vilket är ett direktiv från Europeiska kommissionen.

### **Solvens II**

Solvens II är en förordning som trädde i kraft 1 januari 2016 med nya regler för försäkringsrörelsen. Regleringen består av fyra delar som innefattar upptagande och utövande av försäkrings- och återförsäkringsverksamhet samt tekniska genomförandestandarder.

Förordningen ska tillämpas av alla medlemsstater inom EU, men är tillämpningsbar i medlemsstaters egen tillsyn (Finansinspektionen, 2016). En central lag som behandlas i Solvens II förordningen är Lagen (2018:1219) om Försäkringsdistribution (fortsättningsvis LFD).

### **Lag (2018:1219) om Försäkringsdistribution**

Enligt Prop. 2017/18:216 s. 81–82. är syftet med LFD att sammanställa flera spridda lagar för vad som kan anses vara en relativt homogen bransch för att skapa en översiktlighet.

Regelverket syftas leda till ett stärkt kundskydd och minskad risk för intressekonflikter vid rådgivning.

LFD innebär ökade regler för företag som bedriver en försäkringsverksamhet. Lagen innefattar nya krav, villkor, rutiner och riktlinjer om tillvägagångssätt för centrala processer vid distribuering av försäkringar, exempelvis krav på tillstånd, dokumentation och opartisk rådgivning.

### **Markets in Financial Instruments Directive II**

MiFID är en förordning av EU direktivet avseende värdepappersmarknaden som syftar till ökad transparens, förbättrat investeringsskydd samt förstärkt förtroende inom Europas värdepappersmarknader (Finansinspektionen, 2019). MiFID innebär ökade krav för den finansiella sektorn i form av informationskrav, transparens, dokumentationskrav och rutiner samt nya krav på interna belöningsystem vid bankrådgivning (Finansinspektionen, 2018).

## **BILAGA 4: INDIVIDUELLA REFLEKTIONER**

### **Individuell Reflektion - Alice Olsson**

Tankar och funderingar kring examensarbetet påbörjades redan när jag och Kevin bestämde oss för att skriva C-uppsatsen tillsammans under termin tre. Detta då tidigare grupparbeten tillsammans har visat på en jämbördig ambitionsnivå, gott samarbete, givande diskussioner och kompletterande kompetenser. Samarbetet under denna studies gång har ej avvikit utan snarare utvecklats. Detta genom att båda har mottagit och ödmjukt givit konstruktiv feedback, ifrågasatt och kommit med nya förslag och idéer till vad som ter sig lämpligast i studien. För mig har det varit värdefullt att samarbeta med någon som vågar utmana mig och ifrågasätta mig, för att utveckla förmågan att tänka ”outside the box” och skapa en vidare förståelse för nya infallsvinklar.

Under arbetet har arbetsfördelningen varit likartad då vi har haft ett nära samarbete och vikten av god kommunikation har varit en central del. Våra styrkor och svagheter har kompletterat varandra, vilket har hjälpt mig att utveckla mina svagheter som har varit Kevins styrkor. Exempelvis har Kevins välutvecklade ordförråd och goda kunskaper i engelska hjälpt mig att utveckla mitt ordförråd, det akademiska skrivandet samt förstå de engelska studierna bättre. Vi har båda varit involverade i varandras texter, vilket har medfört till en långsammare process men som däremot har bidragit med en djupare insikt i studiens helhet. Detta då vi båda har varit involverade i allt och inte bara i vår egen del, vilket har underlättat när vi har bollat tankar och idéer med varandra, formulerat, omformulerat samt korrigerat skriven text tillsammans.

Mina styrkor har således varit empirins fortlöpande process att transkribera, reflektera och diskutera om den skrivna texten framkommer i det som avsågs sägas. En utmaning i detta omfattande arbete har varit att hålla den röda tråden och se till skriftens bidrag. Ett citat som gjutit sig in i bakhuvudet är frågan vår handledare vid upprepade tillfällen ifrågasatt oss med ”so what”, vad kan detta bidra med? Varför är det relevant?” I och med dessa frågor har det utvecklats min analytiska förmåga till att förstå en större del av kontexten.

Utöver att jag har utvecklats som skribent i akademiska texter och som kritiker så har jag inte bara förstått vikten av hur ett väl fungerande samarbete kan öka studiens helhet. Utan även tagit lärdomar från att kunna motta och bearbeta kritik för att använda denna och arbeta mer ändamålsenligt. Dessa utvecklingspunkter har mognats efter gemensamt ödmjuka argumentationer som ämnat sig till att förbättra studiens kvalitet och bidragit till reflektioner

kring arbetet och vad som kommer kunna kritiseras. Exempelvis har förmågan att kritiskt kunna granska vissa delar och artiklar utvecklats till att se vad det faktiskt skulle kunna bidra med. Jag har fått arbeta mer med ett kritiskt öga till utvalda artiklar. Då hänsyn har tagits till mer än studiens tilltro vid första anblick, utan också att självständigt läsa igenom och skapa en uppfattning kring artikelns tillämplighet, som kulteralla skillnader.

Examensarbetet påbörjades med sprudlande fart, till skillnad från tidigare kurser. Särskilt när det kom till att diskutera och precisera sitt ämne, trots att vi länge bollat idéer om ämnet. Jag hann knappt landa innan ett nytt kapitel skulle inledas, efter att ha kommit tillbaka från en utbytetermin i Nederländerna. Tidigare förkunskaper kring hur en större akademisk uppsats ska skrivas var till viss del begränsad, då detta arbete var den första. Tidigare skrivna arbeten har varit ett markant lägre urval av respondenter. Då både jag och Kevin upplever oss vara väldigt strukturella och noggranna i vårt arbete, vilket även har visats under våra studieår på högskolan. Så har vi strävat efter att ligga i fas, och gärna före i kursernas planering. För att upprätthålla denna struktur, upprättades en plan om vart vi bör befinna oss inom vissa deadlines, vilket med all enkelhet var lätt överenskommet.

Mina lärdomar som jag hittills har hunnit att reflektera över är att oavsett de förväntningar som jag gick med i början, så har dessa ändrats och omarbetas gång på gång. Vilket har varit en påfrestande period, att ständigt se över och förbättra. Däremot har jag än en gång fått belägg för att dedikerat arbete är värt besväret. Ytterligare en lärdom är vikten av att planera och arbeta i led med avsatt plan. Utmaningarna med denna studie har bland annat varit att hålla sig till avgränsningen, då många nya spännande aspekter upptäckts längs studiens gång. Samt att ha i åtanke om vissa delar följer den röda tråden eller inte, då man dessutom av naturliga skäl lätt blir blind för sin egen skrift. Det har därav varit till stor hjälp att ha metodkursen som har gått parallellt med examensarbetet för möjligheten att få diskutera sin text med kurskamraterna som givit feedback och nya infallsvinklar.

Avslutningsvis skulle jag vilja tacka min medskribent för hans hängivenhet, positiva inställning och ödmjuka sätt att både ge och ta emot konstruktiv feedback. Tack för många roliga stunder som har bidragit till att arbetet underlättat i en tuff och utmanande period.

## Individuell Reflektion - Kevin Jörgensen

Detta arbete har kontinuerligt delgett värdefulla insikter från början av metodkursen, fram tills slutinlämningen. Både jag och Alice har varit relativt duktiga på att hålla deadlines men denna uppsats ställt helt nya krav på "time management". I början av arbetet fanns det många fler aspekter som vi önskade studera. Först och främst möjligheten att beräkna vad reglerna har kostat verksamheten, både i synliga och dolda kostnader. Att välja bort något som vi båda finner oerhört intressant var ett svårt beslut men det har bidragit med en bättre uppfattning för hur vi kan strukturera upp och leverera ett ändamålsenligt projekt. Vikten av detta föll först på plats i slutet av arbetet då vi behövt all tid vi kan få till att fylla på den texten som vi redan producerat.

Det finns säkerligen en del lärdomar som ännu inte sjunkit in som jag kanske finner vid framtida reflektioner. Över de senaste dagarna har jag funderat mycket på vad det är jag har lärt mig och hur jag har lärt mig dessa saker. Jag har kommit fram till att det mesta av min utveckling under arbetets gång har uppstått i samband med mina nedsteg. I början av januari avsågs detta arbetet vara något helt annat än vad det är idag och det krävdes ett omfattande arbete att ändra och justera för att det ska kunna bidra med något av värde.

En bok som gav upphov för många och långa reflektioner är Watsons (2006) bok "Organising and Managing Work". Boken var en del av kurslitteraturen HT18 och tar ett "beror på" perspektiv på organisationer och människor där det inte finns något givet svar. Denna synvinkel resonerade med mig och boken delger många verktyg som kan hjälpa en tolka sin omgivning och situation. Ett särskilt begrepp som beskrivs i boken är "critical common sense". Det vill säga förmågan att ta avstånd från den direkta situationen och fundera över vad den innebär och hur den kan lösas. När vår handledare uppmanade oss till att ställa oss frågan "so what?" till varje nytt avsnitt som skrevs in, så tänkte jag tillbaka till det Watson skrev och allt eftersom började det kännas som en naturlig del av arbetet. Det blev enklare att se vad som inte bidragit med något särskilt utan enbart tog plats. Det blev även tydligt att det inte enbart handlar om att kunna avgöra om en vetenskaplig artikel är peer-reviewed, har god validitet eller reliabilitet, utan även om att ifrågasätta om sitt eget arbete grundar sig i någon omedveten opinion eller agenda.

Samma tankesätt var även behjälpligt vid opponeringstillfällen. Inte enbart för att kunna ta ett steg tillbaka och inte ta kritiken personligen men även då det gav utrymme för att reflektera över vad kritiken kunde och eventuellt inte kunde bidra med till arbetet. Även här har de

största lärdomarna kommit från oavsiktliga fel i arbetet. Det har varit en pågående utmaning att formulera sig och strukturera arbetet på ett sådant vis att någon som inte läst varje referens ska kunna förstå det. Det är lätt att fastna i sin personliga uppfattning där allt framstår självklart men det är svårare att presentera samma rika informationsmängd på ett koncist vis. Det är ofta svårt att ta hänsyn till detta informationsgap men jag upplever att det är något jag blivit bättre på. Exempelvis i början av arbetet då jag läst en mycket intressant artikel om regleringar som jag sen hastigt presenterat för någon (oftast Alice) och efter en goda fem minuters monolog insett att jag inte överfört någon användbar information alls till min motpart. Numera upplever jag mig kunna förklara hela arbetet till nästan vem som helst och komma till poängen i en logisk följd och en gnutta mer lyssnarvänligt.

Samarbetet under arbetet har även det bidragit med goda insikter. Jag och Alice har likartade ambitioner vilket har gjort det enklare att jobba målinriktat med uppsatsen. Det har ändå skett stegvisa förändringar i vårt samarbete sedan vi började skriva C-uppsatsen tillsammans. I tidigare arbeten har vi ofta fördelat arbetet i ett tidigt stadie och tydliggjort ansvarsområden, men i början av denna studie kom vi överens om att vi båda ska vara väl insatta i det gemensamma arbetet. Det vill säga, varje stycke skrevs och korrigerades i tandem.

Kommunikation blev centralt och vi bollade öppet idéer och tankar kring allt från enstaka ord till hela arbetets struktur. Medan det resulterade i ett mycket långsammare arbete, då vi inte enbart gjorde det vi var bäst på separat, så gav det mig möjligheten att utvecklas på områden som jag var mindre bra på. Vi fick båda utmanas av varandra och jag upplever att vi båda har blivit bättre på det den andre tidigare specialiserade sig på. Exempelvis det Alice hjälpt mig utvecklas mest på, under det senaste året har, varit att skapa och underhålla kontakter. I arbetsfördelningen är det tydligt att Alice har skött den mesta av kommunikationen men för varje e-post och varje möte så har vi båda varit aktiva. Detta var värdefullt för mig i intervjuerna då det gav mig utrymme att utveckla dessa nyförvärvade kunskaper.

Jag är därför oerhört tacksam för att jag har fått möjligheten att arbeta med en väldigt kompetent och ödmjuk medförfattare. Alice bidragit med ett gott humör, många skratt och, inte minst, ett enormt engagemang för vårt gemensamma arbete. Tack.