



## **KANDIDATUPPSATS**

Våren 2013

Högskolan Kristianstad  
Sektionen för hälsa och samhälle  
Företagsekonomi

### **Basel II**

---

En reglerings inflytande på motivation i  
banksektorn

**Författare**

Alexis Tastsidis Olsson  
Patricia Håkansson

**Handledare**

Kristina Genell  
Universitetslektor i företagsekonomi

**Examinator**

Elin Smith  
Universitetslektor i företagsekonomi

**Arbetets titel:** Basel II - En reglerings inflytande på motivation i banksektorn

Basel II - The influence of a regulation on motivation in the banking sector

**Key words:** Basel II, extern reglering, motivation, arbetsprocesser

Basel II, regulation, motivation, labor process

**Författare:** Alexis Tastsidis Olsson och Patricia Håkansson

**Handledare:** Kristina Genell

**Institution:** Sektionen för Hälsa och Samhälle

**Arbetets art:** Kandidatuppsats i Företagsekonomi, inriktning Bank och Finans samt Revisor/  
Controller

**Antal sidor:** 59

**Kurs:** FE6171 Examensarbete Bank och Finans, kandidat

FE6073 Examensarbete Revisor/Controller, kandidat

**Datum:** 2013-06-03

## Sammanfattning

Baselregelverket är en samling rekommendationer och riktlinjer som syftar till att skapa global finansiell stabilitet. Det gällande regelverket, Basel II, riktar sig till kreditinstitut och andra värdepappersbolag i de länder som har valt att införliva regelverket i nationell lag. Basel II införlivades i svensk rätt i början av 2007 och därmed har regelverket blivit bindande för svenska banker.

Basel II stipulerar att banker ska använda internt utvecklade modeller för att utvärdera risk och kapitaltäckning samt fastställer att denna utvärdering ska användas för beslutsfattande i den dagliga verksamheten. Regelverkets krav har bland annat resulterat i ökad bolagsstyrning då utvecklandet av strategier och kontrollsystem för sådana typer av riskmodeller är något som sker på hög organisatorisk nivå, vid bankens huvudkontor. Problematiken i detta är att implementeringen av ett regelverk som influerar bankens organisationsstruktur blir en svårhanterlig fråga och får stor inverkan på arbetet för anställda med operativa befattningar.

Denna studie syftar till att genom åtta semistrukturerade intervjuer med anställda på operativ nivå vid fyra svenska banker skapa insikt i vilket inflytande regleringar, som Basel II, har på motivation i arbetet. Fynden indikerar att regleringar som medför förändring i arbete på operativ nivå kan influera motivationen om de anställda inte förstår syftet. Utifrån de anställdas uppfattningar kan vi påvisa att kommunikation och ledarskap spelar en avgörande roll för hur anställdas kommer uppleva sådana regleringars inverkan. Med avseende på detta resultat görs tolkningen att kommunikation och ledarskap bör anpassas utifrån de anställdas tidigare erfarenheter och kunskaper för att inte förändring i arbetet ska ge upphov till otillfredsställelse på grund av bristande förståelse.

## **Abstract**

The Basel Accords are a collection of recommendations and regulations aimed to establish a global financial stability. Basel II is directed towards credit institution and investment firms in those countries that have chosen to incorporate the regulations in national law. In Sweden the Basel II was incorporated in the Swedish law at the beginning of 2007, and since then the Basel II has become binding for the Swedish banks.

Basel II stipulates that banks must use in-house developed models to evaluate risks and capital requirement, and defines that the evaluations must be used in decision making in the daily work. The requirements defined by the regulations increase the corporate governance since the development of strategies and control systems for such risk models is done on a high organizational level, at the bank's head office. The dilemma in this is that the implementation of the regulation, which influences the organizational structure of the bank, becomes a difficult question to manage, and it delivers a huge impact on the employees with operative tasks.

Through eight semi-structured interviews with employees with operative tasks at four Swedish banks, it is the purpose of this study to create an insight into what influence regulations, such as Basel II, have on the motivation at work. The findings indicate that regulations, which bring changes to work on operative level, can affect the motivation if the employees do not understand the purpose. Based on the views of the employees we can show that communication and leadership play a decisive role for how the employees will experience the influence of such regulations. Regarding this result the interpretation is that communication and leadership should be based on the employees' previously experiences and knowledge, to prevent that change in work will cause dissatisfaction because of defective understanding.

## Förord

Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Kristina Genell för att ha visat stort engagemang, givit oss goda råd och värdefulla kommentarer under samtliga handledningsmöten samt för att även ha funnits tillgänglig efter arbetstid. Vi vill även rikta ett stort tack till samtliga respondenter, för att Ni tog Er tid och delade med Er av Era åsikter och uppfattningar till oss samt att Ni visade intresse för vår uppsats.

Göran Lind, rådgivare till Riksbankens Direktion och tidigare Riksbankens representant i Baselkommittén, vill vi tacka för visat engagemang och för att frikostigt ha delat med sig av sina kunskaper av betydelse för vår uppsats.

Med Er hjälp blev vår studie möjlig att genomföra.

Kristianstad, juni 2013

---

Alexis Tastsidis Olsson

---

Patricia Håkansson

# Innehållsförteckning

<b>Kapitel 1 Inledning</b>	<b>8</b>
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Problemformulering	11
1.4 Syfte	11
1.5 Avgränsningar	11
1.6 Disposition	12
<b>Kapitel 2 Basel II</b>	<b>14</b>
2.1 Basel II	14
2.2 Basel II: organisation och arbetsprocesser	15
<b>Kapitel 3 Teoretisk referensram</b>	<b>17</b>
3.1 Inledning	17
3.2 Organisationsstruktur	17
3.3 Arbetsprocesser	18
3.4 Motivation	19
3.4.1 Inre motivation	20
3.4.2 Instrumentell motivation	22
3.4.3 Interaktiv motivation	24
3.4.4 Summering av motivationsbegreppet: Motivationstriangeln	25
3.5 Summering och betydelse av den teoretiska referensramen	26
<b>Kapitel 4 Metod</b>	<b>29</b>
4.1 Metodologiskt förhållningssätt, vetenskaplig ansats och metodval	29
4.2 Litteratursökning	30
4.3 Kvalitativ forskningsstrategi	30
4.4 Urval	33
4.5 Tidshorisont	34
4.6 Konceptualisering	34
4.6.1 Intervjuguide	35
4.6.1.1 Temaområde organisationsstruktur och arbetsprocess	36
4.6.1.2 Temaområde Basel II	37
4.6.1.3 Temaområde motivation	37
4.6.1.4 Avslut	38
4.7 Tillvägagångssätt vid analys av primär data	39
<b>Kapitel 5 Empirisk Analys</b>	<b>40</b>
5.1 Presentation av respondenter och banker	40
5.2 Organisationsstruktur och arbetsprocesser	40
5.2.1 Upplevd struktur	41
5.2.2 Förändring och inflytande över arbetet	42
5.2.3 Socialt samspel	43
5.3 Basel II	44
5.3.1 Omedvetenhet	44
5.3.2 Medvetenhet	45
5.4 Motivation	47
5.4.1 Positivt inflytande	47
5.4.2 Negativt och neutralt inflytande	49
5.4.3 Kommunikation och ledarskap	51
<b>Kapitel 6 Slutdiskussion</b>	<b>54</b>
6.1 Summering	54
6.2 Slutsatser	56
6.3 Teoretiska bidrag	57

6.4 Etiska och samhällsliga reflektioner	57
6.5 Förslag på vidare forskning	58
<b>Referenser</b>	<b>60</b>

---

## **Bilagor**

Bilaga 1: Intervjuguide	62
-------------------------	----

## **Figur- och tabellförteckning**

Figur 1: Herzbergs's tvåfaktorteori.	21
Figur 2: Porter-Lawler-modellen.	23
Figur 3: Motivationstriangeln	26
Figur 4: Satisfiers- social interaktion	48
Figur 5: Dissatisfiers- Regeltyrt arbete	51
Tabell 1: Presentation av respondenter och banker	40

# Kapitel 1

## Inledning

---

*I detta inledande kapitel presenteras bakgrunden för uppsatsens ämne samt vilken problematik som ligger till grund för studien. Utifrån denna diskussion kommer studiens forskningsfråga samt syfte att presenteras. Kapitlet avslutas med studiens avgränsningar och uppsatsens disposition.*

---

### 1.1 Bakgrund

Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), Baselkommittén för banktillsyn, bildades år 1974 i kölvattnet av den tyska bankens Herstatt Banks kollaps och likvidation av den tyska tillsynsmyndigheten. I det röriga efterspelet utfärdade BCBS det första Baselregelverket (Basel I) år 1988.

Baselregelverket är en samling globalt utfärdade rekommendationer och riktlinjer som i huvudsak är inriktade på riskhantering, likviditet och kapitaltäckning för banker. Detta regelverk utfärdas och revideras av BCBS, som är ett forum för representanter från G-10-ekonomierna. Det övergripande syftet med regelverket är att främja global finansiell stabilitet, uppmuntra utveckling mot gemensamma standarder samt förbättra tillsynen och transparensen i banksektorn (BIS, 2013). BCBSs regelverk är inte juridiskt bindande utan kommitténs politik implementeras genom nationella lagar och förordningar av de flesta medlemsländerna liksom andra länder som väljer att följa regelverken (*ibid.*).

Utvecklingen av finansiella instrument, riskhantering, komplexare bankkoncerner etcetera medförde att Basel I blev obsolet och behövde förnyas (BIS, 2004). Detta resulterade i en revidering av Baselregelverket (Basel II), som presenterades i juni år 2004 och införlivades i svensk rätt den 1 februari 2007, Lag (2006:1371) om kapitaltäckning och stora exponeringar, efter det att EU implementerat regelverket under 2006.

Det gällande regelverket Basel II är uppbyggt kring tre sammanlänkade ”pelare” som innefattar både kvantitativa samt kvalitativa metoder (*ibid.*). Regelverkets fokus ligger på individuell riskmätning av bankens kredit-, operationella samt marknadsmässiga risk, tillsyn och granskning samt transparens av bankens information (*ibid.*). Implementeringen av Basel II har resul-



terat i förändringar av bankernas operationella verksamhet och tillvägagångssätt, och kritik har riktats mot att regelverket påverkar bolagsstyrningen samt att det förespråkar centralisering (Lind, 2005; Wahlström, 2009). Denna redovisning av bakgrunden till Baselregeringen öppnar upp för vidare diskussion eftersom externa regleringar, likt Basel II, påverkar organisationer och dess anställda (Alvesson, 2012; Bromwich & Horn, 2000; Chorafas, 2004; Jacobsen, 2008; Lind, 2005; Lind, 2013<sup>1</sup>; Wahlström, 2009).

## 1.2 Problemdiskussion

Som beskrivits i bakgrunden ovan så har BCBSs syfte med Basel II varit att ta fram ett regelverk som sätter standarder för kapitalkrav genom riskmättningsmodeller för banker. Till skillnad från Basel I så tar Basel II hänsyn till individuella skillnader mellan bankerna och tillåter banker att använda internt utvecklade modeller för riskkalkylering och kapitaltäckning som bättre är i linje med deras riskexponering (BIS, 2001a, 2001b, 2004). Regelverket stipulerar vidare att informationen om riskhantering och kapitaltäckning ska användas för beslutsfattande i den dagliga verksamheten (BIS, 2004). Detta så länge banken kan visa att de internt utvecklade modellerna är tillräckligt sofistikerade och uppfyller kraven som satts av BCBS och den nationella tillsynsmyndigheten, i Sverige Finansinspektionen (*ibid.*). Basel II förespråkar detta sätt att utvärdera och kalkylera risk och belönar dessa banker med ett lägre kapitalkrav (Lind, 2005; Wahlström, 2009). BCBS menar att individuellt framtagna modeller för att mäta risk leder till en säkrare och mer effektivare banksektor där kapitalkraven bättre speglar bankernas riskexponering (BIS, 2001a, 2001b). Detta skapar dock ett incitament för bankerna att utveckla sina egna modeller då ett längre kapitalkrav förenklat innebär en högre avkastning samt konkurrensmässiga fördelar (Krall, 2008; Wahlström, 2009). Arbetet med att utveckla individuella riskmodeller är förknippat med anställda som besitter hög teoretisk kunskap samt skapandet av övergripande strategier och kontrollsystem (Lind, 2005; Wahlström, 2009). Därför har besluten kring hur Basel II ska implementeras i den dagliga verksamheten fattats på hög organisatorisk nivå vid bankens huvudkontor (*ibid.*). Detta resulterar i att bankens struktur påverkas då exempelvis styrelsen måste utöva striktare kontroll av att framtagna strategier och kontrollsystem efterföljs, utförligare administration krävs och nya kanaler för rapportering skapas (*ibid.*).

---

<sup>1</sup> Göran Lind är rådgivare till Riksbankens Direktion och var Riksbankens representant i Baselkommittén under åren 1990 till 2009. Mejlkorrespondens, 17 maj 2013.

Enligt Wahlströms (2009) studie, rörande de fyra storbankerna i Sverige, existerade det en oro över att Baselregelverket skulle öka huvudkontorets intresse av att styra över operativa beslut som annars fattas på lägre organisatoriska nivåer. Denna oro uttrycktes till större del av anställda som arbetade på operativ nivå i banker med en decentraliserad organisationsstruktur (*ibid.*). Detta resultat är föga förvånande då förändring av befintlig struktur oftare uppfattas som mer meningsfull när den inte hamnar i konflikt med den anställdes tidigare erfarenheter och referensramar (Araï, 2001; Young, 2003). Problemet i detta blir att implementeringen av ett regelverk som influerar bankens organisationsstruktur blir en mer svårhanterlig fråga och får större inverkan på arbetsprocesser för anställda med operativa befattningar (Wahlström, 2009; Young 2003). Vidare är implementeringen av omfattande externa regleringar, likt Basel II, en utmaning för svenska banker, då det finns en tradition av operationell frihet i det att man fattar många beslut på lokal nivå (Jönsson, 1995; Wallander, 1999).

Det finns en uppsjö av forskning på både det makroekonomiska och det företagsekonomiska området angående Basel IIs fördelar och nackdelar, påverkan på den finansiella sektorn samt prissättningen gentemot bankernas kunder (VanHoose, 2008). Mot bakgrund av detta har det inte bedrivits tillräckligt med forskning kring vilken betydelse Basel II har för motivation på individnivå (*ibid.*). Wahlström (2009) belyser detta i sin studie genom att ge förslag på vidare forskning då det existerar ett forskningsgap mellan Basel IIs påverkan på organisationsstruktur och arbetsprocesser samt inflytandet på anställdas motivation. Sådana typer av frågor är viktiga då organisationsstruktur och arbetsprocesser är relaterade till de anställdas engagemang och motivation i sitt arbete (Alvesson & Svenningsson; 2012; Jönsson, 1995; Steers, Porter & Bigley, 1996; Wahlström, 2009; Wallander, 1999). Utifrån det presenterade forskningsgapet syftar vår studie till att förstå vilket inflytande externa regleringar, som Basel II, har på bankanställdas motivation i arbetet utifrån deras åsikter och uppfattningar.

Mot bakgrund av detta kommer vår studie att bidra med teoretiska insikter för bankledning genom att belysa hur de anställda förhåller sig till nya omfattande externa regleringar, som Basel II, samt vilken betydelse regleringen har för motivation i arbetet. Ledningen kan då arbeta med de incitament som påverkar anställdas motivation parallellt med regleringens implementering.

För banksektorn är studiens ämne högst aktuellt då BCBS reviderat Baselregelverket och pre-

senterat Basel III. BCBS har presenterat en preliminär tidsplan för implementeringen av Basel III där vissa delar av regelverket är tänkta att introduceras under 2013<sup>2</sup>. Basel III innehåller bland annat två nya likviditetskrav som ställer högre krav på bankernas finansiering och befintliga likviditet (BIS, 2011). Enligt en analys som gjorts av Riksbanken (2010) så uppfyller svenska banker inte fullt ut dessa nya likviditetskrav. Detta innebär att ytterligare förändringar av bankernas arbetsprocesser kommer att ske när Basel III implementeras, eftersom dessa krav i slutändan måste förankras i den dagliga verksamheten (Riksbank, 2010). Vår förhoppning är att denna studie bidrar med insikter kring vilken betydelse detta kan få för anställdas motivation i arbetet.

### 1.3 Problemformulering

Ovanförda problemdiskussion leder fram till studiens problemformulering:

- *Vilket inflytande upplever bankanställda att Basel II har på deras motivation i arbetet?*

### 1.4 Syfte

Studiens syfte är att utifrån bankanställdas erfarenheter och uppfattningar skapa förståelse för vilket inflytande regleringar, som Basel II, har på motivation i arbetet.

### 1.5 Avgränsningar

Utifrån den tid som funnits tillgänglig för att sammanställa denna studie har vi valt att avgränsa undersökningen till att omfatta fyra svenska banker. Studien är även geografiskt avgränsad till Skåne län då ett bekvämlighetsurval av respondenter har tillämpats (Se avsnitt 4.4). Vidare är undersökningen utifrån problemdiskussionen ovan avgränsad till att omfatta operativ personals uppfattningar samt åsikter som inhämtats vid bankkontor.

---

<sup>2</sup> Preliminär tidsplan fastställd av BCBS den 14 december 2012.

## 1.6 Disposition

### Kapitel 1

*Här presenteras bakgrunden för uppsatsens ämne samt vilken problematik som ligger till grund för studien. Därefter kommer studiens forskningsfråga samt syfte att presenteras. Kapitlet avslutas med studiens avgränsningar och uppsatsens disposition.*

### Kapitel 2

*Här presenteras en övergripande bild av Basel II. Kapitlet inleds med en kort redogörelse för regelverkets uppbyggnad och krav. Sedan följer en presentation av hur regelverket influerar bankers strukturer och arbetsprocesser*

### Kapitel 3

*Här presenteras den teori som utgör utgångspunkt för studiens förståelse. Studiens teoretiska referensram är uppdelad i tre områden; organisationsstruktur, arbetsprocesser och motivation. Slutligen görs en summering av de teoretiska begreppen där kopplingar mellan de teoretiska områdena presenteras.*

### Kapitel 4

*Här presenteras både den vetenskapliga och den empiriska metoden. Först presenteras studiens metodologiska angreppssätt, vetenskapliga ansats och metodval. Därefter redogörs och motiveras den valda forskningsstrategin. Presentation av respondenterna och konceptualisering kommer därefter. Avslutningsvis motiveras hur analysen av primärdata kommer att gå till.*

### Kapitel 5

*Här presenteras det empiriska material som samlades in vid intervjuerna. Materia ligger till grund för den analys som görs med stöd av den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds med presentation av respondenterna. Sedan följer en analys av de uppfattningar och åsikter som respondenterna ger uttryck för inom respektive temaområde.*

**Kapitel 6**

*Här presenteras en summering som belyser det mest väsentliga som framgår av analyskapitlet. Därefter besvaras studiens problemformulering och studiens teoretiska bidrag presenteras. Avslutningsvis lämnas förslag på vidare forskning.*

## Kapitel 2

### Basel II

---

*Detta kapitel syftar till att ge en övergripande bild av Basel II och dess inverkan på banker och organisationsstruktur. Kapitlet inleds med en kort redogörelse för regelverkets uppbyggnad och krav. Sedan följer en presentation av hur regelverket influerar bankers strukturer och arbetsprocesser.*

---

#### 2.1 Basel II

Det gällande Baselregelverket, Basel II, införlivades i svensk rätt i början av 2007 till följd av att EU beslutat om att implementera Basel II-reglerna under 2006. Reglerna berör kreditinstitut och andra värdepappersbolag på den europeiska marknaden. Därmed har regelverket blivit bindande för svenska banker som har behövt uppfylla regelverkets krav.

Basel II består av tre ”pelare” som ställer krav på grundläggande kapitaltäckning, riskbedömning och tillsyn samt offentliggörandet av information gällande kapitaltäckning och riskhantering, regelverket redogör även för att information av riskhantering och kapitaltäckning ska användas i den dagliga verksamheten (BIS, 2004). Det ligger inte i studiens natur att på djupet beskriva de olika pelarna och dess innehåll utan nedan görs en kort presentation som avser att skapa en helhetsuppfattning för syftet med och de krav som Basel II ställer på banker. Detta underlättar förståelsen för hur Baselregelverket influerar banker som organisationer samt även med sambandet till motivation, som den teoretiska referensramen beskriver i kapitel 3.

Den *första pelaren* redogör för metoder för att beräkna det grundläggande kapitalkravet som banken måste uppfylla utifrån exponeringen för kreditrisk, marknadsrisk och operativ risk (*ibid.*). Med hänsyn till individuella skillnader bankerna emellan, har banken möjlighet att använda internt utvecklade modeller för beräkning av det grundläggande kapitalkravet så länge som den nationella tillsynsmyndigheten godkänner metoden (BIS, 2001a, 2004).

*Pelare två* syftar till att säkerhetsställa att banken hanterar sin bedömning av risk och uppfyller kapitalkraven på ett tillfredställande sätt så att banken inte riskerar att komma på obestånd (BIS, 2004). För att uppfylla dessa krav är det viktigt att banken utvecklar strategier och kontrollsystem som möjliggör att man fortlöpande kan bedöma riskexponeringen så att kapitaltäckningen uppfylls (*ibid.*). Vidare är pelare två förenad med samarbete mellan banken och

tillsynsmyndigheten, detta för att tillsyn och utvärdering ska kunna ske kring att banken uppfyller de ovan nämnda kraven (*ibid.*).

Den *tredje pelaren* ställer krav på att banken ska offentliggöra information avseende riskhanteringen och kapitaltäckningen (*ibid.*). Den tredje pelaren fungerar som ett komplement till pelare ett och två, men är av stor betydelse för transparensen av bankens förehavanden (Lind, 2005; Wahlström, 2009). Anledningen är att internt utvecklade strategier, kontrollsystem och metoder för att bedöma och hantera både risk och kapitaltäckning ger banken ökad möjlighet att bevara sekretessen kring dess verksamhet. Därför syftar den tredje pelaren till att skapa en öppenhet för bankens intressenter, bland annat för hur banken redovisar uppgifter om kapital, interna rutiner och metoder samt riskexponering.

Även om många stödjer och förespråkar regelverket i sin helhet, har implementeringen av Basel II varit en väldigt omfattande och kostsam process (*ibid.*). Regelverkets krav har bland annat resulterat i ökad bolagsstyrning och förändringar av arbetssätt i den operationella verksamheten (*ibid.*).

## **2.2 Basel II: organisation och arbetsprocesser**

En organisations struktur och arbetsprocesser påverkas i stor utsträckning av den institutionella omvärlden, det vill säga av de normer, värderingar, antaganden och regleringar som påverkar hur organisationer styrs och koordineras (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Basel II förespråkar tydligt att banker inte bara ska utvärdera och beräkna risk (pelare ett) utan även att de bör använda dessa insikter för internt beslutsfattande och styrning (pelare två) och bankernas incitament till detta är lägre kapitalkrav (BIS, 2001a, 2001b; Lind, 2005; Wahlström, 2009). Således har implementeringen av Basel II inverkan på bankers organisationsstruktur då utvecklandet av strategier och kontrollsystem är något som sker på hög organisatorisk nivå vid bankens huvudkontor (Lind, 2005; Wahlström, 2009). Vidare så påverkas organisationsstrukturen, dels för att information för dessa internt utvecklade strategier och kontrollsystem genereras från den dagliga verksamheten, dels för att strategierna och kontrollsystemen som fångar Baselregelverkets krav måste omsättas i praktiken (*ibid.*).

Krall (2008) belyser i sin studie det faktum att det har skett en förändring av hur banker utövar sin kreditverksamhet samt underhåller kundrelationer. Ovan nämndes att information för de kontrollsystem som syftar till att fånga Basel IIs krav genereras från den dagliga verksam-

heten. Således medför nya krav på kapitaltäckning utifrån kreditrisk, marknadsrisk och operativ risk att bankanställda exempelvis måste registrera samt rapportera händelser som påverkar bankens riskprofil. Detta medför förändring av befintliga arbetsprocesser hos de anställda på operativ nivå. Lind (2013<sup>3</sup>) identifierar ett antal praktiska arbetsmoment som berörs av nya krav på bankens verksamhet. Exempelvis ska bankanställda som handlägger krediter riskklassificera kunden, bedöma pant och ta hänsyn till beloppsgränser. Kontorschefer ska förmedla nya riktlinjer till arbetsgruppen utifrån direktiv från koncernen, banktjänstemän som förvaltar och förmedlar finansiella instrument ska fortlöpande registrera värdet av instrumenten. Detta är alla exempel på arbetsuppgifter som berörs av nya krav på riskexponering och informationsflöden, enligt Lind (2013<sup>4</sup>).

---

<sup>3</sup> Mejlkorrespondens, 17 maj 2013.

<sup>4</sup> *ibid.*



## Kapitel 3

# Teoretisk referensram

---

*I detta kapitel redogörs den teori som utgör utgångspunkt för studiens förståelse. Studiens teoretiska referensram är uppdelad i tre områden; först presenteras teori om organisationsstruktur samt arbetsprocesser och därefter följer teori som behandlar motivation. Slutligen görs en summering av de teoretiska begreppen där kopplingar mellan de teoretiska områdena presenteras.*

---

### 3.1 Inledning

I föregående kapitel redogörs för Baselregelverkets inverkan på bankers organisationsstruktur och arbetsprocesser. För att få förståelse för vilket inflytande Basel II, har för motivation i arbetet behöver begreppen organisationsstruktur, arbetsprocesser och motivation definieras. Vidare behöver sambandet mellan dessa tre begrepp utforskas. Således behövs en teoretisk referensram utarbetas för att få en utgångspunkt för begreppen vid analys av studiens empiriska material.

### 3.2 Organisationsstruktur

Hur en verksamhet organiseras beror på åtskilliga faktorer, som bland annat organisationens målsättning, sektor, bolagstyp samt externa faktorer i organisationens omvärld, som till exempel regleringar (Alvesson & Sveningsson, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008). I de fall då det förekommer diskussioner kring en organisations struktur används ofta begreppen decentralisering och centralisering (*ibid.*). Att en organisation är maximalt centraliserad innebär enligt litteraturen att all administrativ verksamhet, alla tjänster, beslut, underhåll och liknande tillhandahålls genom en central plattform i organisationen (Alvesson & Sveningsson, 2012; Mahmoudsalehi, Moradkhannejad & Safari, 2012; Shirmohammadi & Wedley, 2004). I en helt decentraliserad organisation sköts all administration, underhåll, beslut et cetera på de lokala avdelningarna eller kontoren, således existerar det ingen hierarkisk ordning mellan organisationens olika avdelningar eller funktioner (*ibid.*). Att göra bedömningen att en organisation är antingen centraliserad eller decentraliserad är svårt, och i praktiken har organisationer oftast en blandad struktur, som ibland benämns semicentraliserad struktur (Shirmohammadi & Wedley, 2004). Shirmohammadi och Wedley (2004) menar att även då en organisation är semicentraliserad kan vissa avdelningar i organisationen bete sig centraliserat respektive decentraliserat, exempelvis kan majoriteten av beslut på företagskreditavdelningen i en bank

kräva att kreditchefen ger sitt godkännande och således tillämpas en mer centraliserad struktur än i organisationen i övrigt.

Mycket kunskapsintensiva organisationer, som präglas av att de anställda besitter särskild expertis eller kunskap, gynnas generellt av en decentraliserad struktur då de anställda oftast har den kunskap som krävs för att fatta beslut på egen hand (*ibid.*). Att en anställd exempelvis skulle behöva gå omvägar för att få sitt beslut definitivt bekräftat av en högre chef eller tvingas skriva på omfattande dokumentation för rapportering kan uppfattas som negativt och kontraproduktivt ur organisatorisk synvinkel då exempelvis ett mindre antal kunder kan bli servade eller att den anställde spenderar mindre tid med de arbetsuppgifter som kräver dennes kunskap (*ibid.*). Vidare kan det finnas organisationer vars sektor präglas av högt integritetsbehov, där anställda eller avdelningar på lägre organisatoriska nivåer med exempelvis operativa befattningar inte nödvändigtvis behöver känna till all tillgänglig information i organisationen för att utföra sitt arbete på ett sätt som gagnar verksamheten. Sådana organisationer präglas av och gynnas oftast av en centraliserad organisationsstruktur (*ibid.*).

### 3.3 Arbetsprocesser

Mahmoudsalehi et al. (2012) samt Chen och Huang (2007) belyser två andra element som berör strukturen i en organisation, nämligen formalisering och social interaktion. Hur pass hög grad av formalisering en organisation besitter beror på graden av standardisering i organisationens arbetsprocesser, det vill säga i vilken grad de anställda är skyldiga att arbeta efter organisationens uppsatta regler och rutiner (*ibid.*). Centraliserade organisationer tenderar till att ha arbetsprocesser av mer standardiserad karaktär än decentraliserade organisationer och således en högre grad av formalisering (*ibid.*). Formaliseringens utsträckning påverkar, enligt Chen och Huang (2007), den sociala integrationen, som är betydande för sambandet mellan organisationsstruktur och arbetsprocesser. Definitionen av social interaktion är en aning diffus, varför Chen och Huang (2007) väljer att stipulera samt strama åt betydelsen och menar att denna faktor handlar om det sociala samspelet mellan organisationens medlemmar som har betydelse vad gäller de anställdas förtroende. Genom god social interaktion utbyts kunskap och erfarenheter som genererar ett kunskapsutnyttjande som främjar organisationen (Armstrong, 2009; Chen & Huang, 2007). Chen och Huang (2007) kommer i sin studie fram till att den sociala interaktionen influeras av en organisations struktur och menar att ju lägre omfattningen av formalisering är, desto bättre är det sociala samspelet. Detta innebär att det sociala samspelet fungerar bättre i decentraliserade organisationer.

Chen och Huangs (2007) studie ger oss viktiga insikter kring sambandet mellan organisationsstruktur och arbetsprocesser, detta genom att belysa betydelsen av faktorerna formalisering och social interaktion. Dessa insikter är viktiga eftersom förändringar i struktur och arbetsprocesser inom en organisation är relaterade till de anställdas engagemang och motivation för sitt arbete (Alvesson & Svenningsson; 2012; Jönsson, 1995; Steers et. al, 1996; Wahlström, 2009; Wallander, 1999). Det blir således viktigt att förstå att det existerar ett sådant samband för att kunna uppnå studiens syfte. Externa regleringar, likt Basel II, tenderar till att öka formaliseringen av arbetsprocesser då exempelvis styrelsen måste utöva striktare kontroll av att framtagna strategier och kontrollsystem efterföljs (Lind, 2005; Wahlström, 2009). Detta då, som redan nämnts i problemdiskussionen, regelverket förespråkar att information om riskhantering och kapitaltäckning ska användas för beslutsfattande i den dagliga verksamheten (BIS, 2004).

Vidare menar Desai (2010) att när en förändring av befintliga arbetsprocesser sker inom organisationer så förändras även förutsättningarna för den anställdes kontroll samt förståelsen för arbetsuppgifterna. På kort sikt kan detta leda till förvirring hos den anställde, om implikationen för dennes arbete är omfattande och denne inte till fullo förstår förändringens syfte. Detta kan leda till att osäkerhet kring arbetsuppgifterna uppstår (*ibid.*). På lång sikt kan detta exempelvis resultera i hög personalomsättning, minskad produktivitet och lönsamhet samt en ökad risk för att den anställde gör fel i sitt arbete (*ibid.*). Dessa exempel är alla situationer vilka kommer att missgynna organisationen.

Litteraturen ovan belyser sambandet mellan organisationsstruktur och arbetsprocesser samt ger insikter kring vilken inverkan detta kan få för just organisation och arbete. Sådana insikter är av betydelse då både Wahlström (2009) och Wallander (1999) finner att detta påverkar uppfattningar bland anställda i banksektorn. För att vidare nå förståelse kring hur organisationsstruktur och arbetsprocesser influerar anställdas motivation behöver motivationsbegreppet utforskas utifrån ett organisatoriskt perspektiv.

### **3.4 Motivation**

Motivation är ett begrepp som kan ha olika innebörd beroende på i vilken kontext begreppet används. Lindner (1998) tar i sin studie, som handlar om förståelse för anställdas motivation, upp ett antal definitioner på begreppet motivation. Kreitner, Higgins och Bedeian (ur Lidner, 1998) definierar motivation bland annat som de psykologiska processer som ger ett beteende

en särskild riktning och mening, samt att motivation är en inre drivkraft till att tillfredsställa ett behov eller viljan att uppnå ett mål. För att få en teoretisk förståelse av begreppet motivation, måste vi utifrån vår studies problemdiskussion och syfte ge motivationsbegreppet en organisatorisk kontext.

Inom organisationsteorin handlar begreppet motivation om att bland annat attrahera och behålla anställda som besitter rätt kunskaper för organisationen samt stimulera anställda till att utveckla sina organisationsspecifika kunskaper för att utföra sitt arbete på ett sätt som gynnar organisationen (Alvesson & Svenningsson, 2012). Då det existerar en uppsjö av olika faktorer som kan tänkas driva motivationen hos anställda, behöver man på något sätt kategorisera eller ge motivationsbegreppet struktur för att förstå vilka de centrala drivkrafterna är. Alvesson och Svenningsson (2012) menar att motivationsteorin kan delas upp i tre huvudgrupper för att kategorisera de centrala drivkrafterna i arbetslivet. De tre motivationskategorierna är *Inre motivation*, *Instrumentell motivation* och *Interaktiv motivation* och de förklaras nedan för att skapa en teoretisk referensram ur vilket förståelse för vad som motiverar anställda kan uppnås.

#### 3.4.1 Inre motivation

I likhet med många motivationsforskare framhäver Alvesson och Svenningsson (2012) den inre motivationen för att förstå vilka faktorer som driver och påverkar motivation hos anställda. Det individorienterade synsättet sätter den anställdes inre behov, förväntningar och drivkrafter i fokus (*ibid.*). Detta synsätt belyser de centrala drivkrafter som kommer från den anställdes inre, där tillfredsställelse och personlig utveckling utgör kärnan hos individen (*ibid.*).

Ett av de mest inflytelserika bidragen till det individorienterade synsättet och inom motivationsteorin i allmänhet är psykologen Maslows behovsteori, även kallad behovspyramiden (Alvesson & Svenningsson, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar Maslows behovsteori genom att människan prioriterar sina behov enligt en hierarkisk ordning där grundläggande behov, som mat och vatten, går före exempelvis behov som att känna uppskattning och hög status. Förutsättningen är att individen motiveras av inre behov på högre nivåer först då lägre behov i hierarkin är tillgodosedda. Först när alla behov på lägre nivåer är tillgodosedda kan individen motiveras av behov som självförverkligande, som är det mest exklusiva behovet, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008).

Maslows behovsteori ska inte tolkas allt för strängt då det exempelvis inte finns tydliga bevis för att mänskliga behov kan indelas i olika hierarkiska nivåer, eller att dessa struktureras i en särskild följd (Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Steers et.al, 1996; Wahba & Bridwell, 1976). Av relevans för vår studie är dock att teorin förespråkar att en individ kan ha fler olika behov och förväntningar, men att denne kommer att prioritera och således värdera något behov högre än något annat, alltså vara mer motiverad att uppfylla vissa behov mer än andra.

För att få vidare förståelse för den inre motivationen och dess drivkrafter refererar Alvesson och Svenningsson (2012) till ytterligare en modell som är en av de mest kända inom motivationspsykologin för arbetslivet, nämligen Herzbergs tvåfaktorteori. Herzberg, Mausner och Snyderman (2009) hävdar att vissa faktorer i den anställdes arbetsituation genererar tillfredsställelse respektive otillfredsställelse och således påverkas den inre motivationen. Detta kan liknas vid att teorin har en plussida där faktorerna kallas för ”Satisfiers” respektive en minus-sida där faktorerna kallas för ”Dissatisfiers”, i ett bästa fall kan faktorer som klassas som Dissatisfiers bara ge upphov till avsaknad av otillfredsställelse men inte tillfredsställelse och vice versa (Se figur 1) (Herzberg et al., 2009; Steers et al., 1996). De positiva faktorerna, eller Satisfiers, är sådana faktorer som rör själva arbetsinnehållet, som exempelvis ansvarsnivå, utrymme för personlig utveckling och möjlighet till avancemang inom organisationen (*ibid.*). De negativa faktorerna, eller Dissatisfiers, är faktorer vid sidan av själva arbetet och som kan påverka den anställdes arbetsförhållanden, som exempel kan faktorer som lön, fysisk arbetsmiljö och grad av kontroll nämnas (*ibid.*). Således kan exempelvis en positiv faktor, som goda möjligheter till karriär, i bästa fall ge upphov till tillfredsställelse för den anställda och i sämsta fall endast ge avsaknad av tillfredsställelse.

(+) Satisfiers: T.ex. ansvar, utveckling, karriär möjligheter, uppskattning. Leder till →	Prestation, motivation och tillfredsställelse
(-) Dissatisfiers: T.ex. lön, arbetsmiljö, tillsyn. Leder till →	Avsaknad (neutralt tillstånd) av prestation, motivation och tillfredsställelse

**Figur 1: Herzbergs tvåfaktorteori.**

Modellens faktorer och påverkan på motivation i ett ”bästa fall”.  
(Steers, Porter & Bigley (1996) Motivation and leadership at work, s. 567)

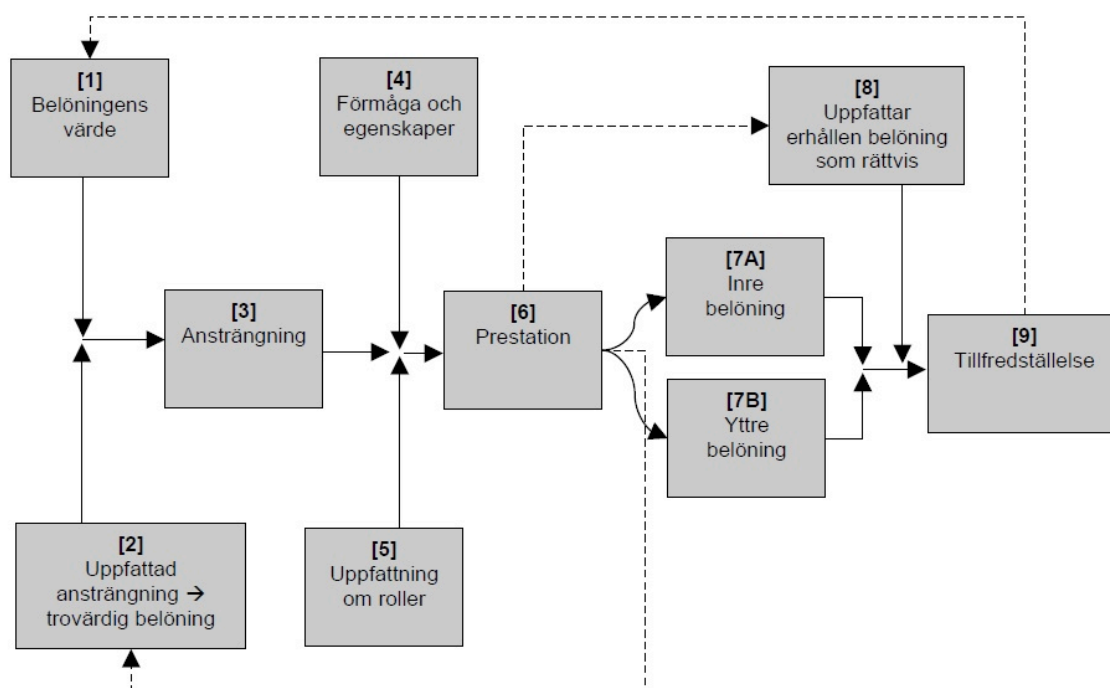
Tvåfaktorteorin och Maslows behovsteori ska inte tolkas allt för strikt då verkligheten är alltför komplex för att exempelvis kunna kategorisera faktorer som endast ger upphov till tillfredsställelse respektive otillfredsställelse, eller efter en hierarkisk trappa (Alvesson & Svenningsson, 2012; Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Jacobsen & Thorsvik, 2008; Steers et al., 1996; Wahba & Bridwell, 1976). Detta argument är viktigt att ha i åtanke eftersom vi i problemdiskussionen och i metodkapitlet menar att arbetsmotivation inte är statisk utan en social process som ständigt formas och omformas av individerna själva. Trots sina begränsningar ger dessa välkända teorier referensramar för hur den inre motivationen kan förstås.

### 3.4.2 Instrumentell motivation

Den instrumentella motivationskategorin belyser det faktum att en organisation kan påverka motivationen för anställda genom olika incitament. De incitament som ligger i fokus i detta perspektiv är belöningar respektive bestraffningar. Det kan exempelvis handla om positiva incitament som exempelvis befordran, lönepåslag och utökat ansvar, men även negativa incitament som ogillande miner från medarbetare eller krav på ökad rapportering (Alvesson & Svenningsson, 2012). Anställda strävar efter att uppnå belöningar och undvika bestraffningar, vilket medför att den anställdes benägenhet att utföra en viss prestation beror på motivationsstyrkan hos denne (*ibid.*). Detta samband kan enligt Alvesson och Svenningsson (2012) samt Vroom (ur Steers et al., 1996) förklaras med hjälp av Vroom's förväntansteori som sammanfattat innebär att det är viktigt att förstå en individs förväntningar då motivationsstyrkan består av det upplevda värdet av incitamentet eller "belöningen" samt av sannolikheten att detta "mål" uppnås av individen. Exempelvis kan en anställd sträva efter en befordran och motivationsstyrkan att uppnå denna befordran (samt utföra prestationen som den kräver, t.ex. arbeta extra hårt under en tid) blir en följd av hur den anställda värdesätter befordran samt den bedömda sannolikheten att den anställda uppnår sitt mål genom prestationen.

Porter och Lawler utvecklade Vroom's förväntansteori 1968 (figur 2 nedan) genom att hävda att det upplevda värdet av en belöning och den bedömda sannolikheten att uppnå belöningen (box 1 & 2) inte alltid leder till en prestation (box 3 & 6) (Steers et al., 1996). Porter-Lawler-modellen säger att detta fenomen beror på framförallt två saker; dels kan det vara så att individen inte besitter de förmågor som krävs för att utföra prestationen i fråga, även om vederbörande är väl motiverad (box 4), dels kanske individen har bristande förståelse eller information om uppgiftens karaktär (box 5) (*ibid.*). Modellen betonar även att prestationen (box 6) i fråga inte nödvändigtvis behöver vara direkt relaterad till tillfredsställelsen som kommer ge-

nom att uppnå en belöning (box 9), detta då relationen mellan prestation och tillfredsställelse beror på flertalet faktorer (*ibid.*). Exempelvis kan det uppstå situationer där den anställde inte uppfattar den slutgiltiga belöningen som rättvis i förhållande till sin utförda prestation och förväntningar (box 8) (*ibid.*). Dessutom indikerar Porter-Lawler-modellen att prestationens natur kan inverka på sambandet mellan prestation och tillfredsställelse genom att prestationen kan ge upphov till inre belöningar (box 7A), yttre belöningar (box 7B), eller både och (*ibid.*). Steers et al. (1996) menar att inre belöning är närmare sammanlänkat med individens prestation än yttre belöning, detta eftersom att inre belöning genereras genom måluppfyllelse hos individen själv och yttre belöning till större delen kommer från att organisationen och dess intressenter uppmärksammar och ger erkännande till individens prestation.



**Figur 2: Porter-Lawler-modellen.**

Modellens beståndsdelar och påverkan på motivation.

(Steers, Porter & Bigley (1996) Motivation and leadership at work, s. 23).

Enligt Alvesson och Svenningsson (2012) är fördelen med förväntningsbegreppet att det introducerar möjligheten att sammankoppla hur förväntningar utvecklas och formas till beteende samt motivation hos individen och som ger relevanta insikter för vår studies syfte.

### 3.4.3 Interaktiv motivation

Det interaktiva synsättet belyser den sociala dimensionen för motivation, alltså individens förhållande till gruppen och de normer och värderingar som präglar ett socialt sammanhang (Alvesson & Svenningsson, 2012). Denna aspekt av motivation är nära sammanlänkad med begrepp som företagskultur och organisationsidentitet, som kortfattat kan förklaras som vissa formella respektive informella tillvägagångssätt, attityder och vanor (Alvesson & Svenningsson, 2012; Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Detta kan jämföras med begreppet social interaktion som diskuteras ovan i avsnitt 3.3. Det kan handla om allt ifrån hur arbetsgruppen klär sig till exempelvis hur ansvarsfördelning görs upp spontant medlemmarna emellan (*ibid.*). Den sociala kontexten influerar individen och har en stark inverkan på vad som kommer att uppfattas som meningsfullt och tillfredsställande i arbetet och således präglar motivationen, detta faktum sammanlänkar arbetsprocess och motivation (*ibid.*). Detta stöds även av Wahlströms (2009) studie, som finner att attityden gentemot Basel II generellt var mer positiv hos anställda där de förändringar som regelverket medförde i större utsträckning gick i linje med deras tidigare erfarenheter och referensramar. Det är således viktigt att beakta detta perspektiv i vår studie, då den sociala kontexten utgör en faktor som influerar arbetsmotivationen. Genom att den interaktiva motivationen influerar vilka incitament (se instrumentell motivation och Porter-Lawler-modellen) som kommer att ses som mer belönande eller tillfredsställande och alltså leda till motivationsstyrka samt prestation (Steers et al., 1996).

Eftersom frågor kring sociala värderingar, ideal och identitet inom organisationen ses som viktiga, belyser Alvesson och Svenningsson (2012) i synnerhet de tre interaktiva motivationsfaktorerna normer, ömsesidighet och identitet.

*Normer* inom organisationen kan vara både formella samt informella och anger hur den anställda bör bete sig, både i allmänhet, men även i en specifik situation på arbetsplatsen (Alvesson & Svenningsson, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008). Organisationens normer hänger ihop med och influerar de instrumentella förhållanden som beskrivits ovan, men följer även organisationskulturen, som genom social interaktion skapas av alla inom organisationen (Alvesson & Svenningsson, 2012; Heide et al., 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2008).



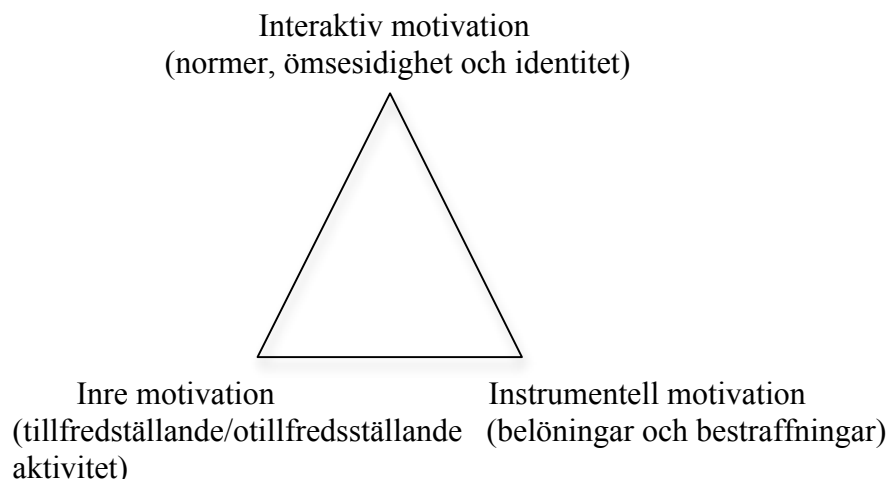
*Ömsesidighet* betonar en ge-och-ta-mentalitet. Det kan exempelvis röra sig om att en anställd eller chef uppmärksammar och ger positiv respons till någon som nyligen blivit befordrad (se box 7B Porter-Lawler-modellen) eller att en anställd får löneförhöjning och i högre grad motiveras att göra skäl för denna (Alvesson & Svenningsson, 2012). En tradition av ömsesidighet i organisationen kan således medföra att vissa instrumentella faktorer påverkar motivationsstyrkan mer än andra (*ibid.*). En god ömsesidighet mellan exempelvis ledning och anställda förstärker benägenheten att de anställda anstränger sig lite extra för organisationen (*ibid.*). Detta är således en viktig faktor att beakta för vår studie eftersom vi tidigare har betonat att implementeringen av Basel II har medfört förändringar som påverkar förhållandet mellan ledning och anställda på operativ nivå genom att bland annat förespråka centralisering (Lind, 2005; Wahlström, 2009).

*Identitet* handlar om självuppfattningen hos individen i organisationen. Hur den anställde ser på sig själv utifrån organisationens sektorstillhörighet, organisationskultur och sin yrkesroll påverkar tankar, värderingar och känslor i en viss riktning (Alvesson & Svenningsson, 2012). Exempelvis kan vissa identiteter medföra uppfattningen att vederbörande bör arbeta hårdare eller ta mer arbetsansvar. Det medför att motivationsstyrkan påverkas och toleransen för monotona eller meningslösa uppgifter i arbetet ökar eller minskar (*ibid.*).

Av relevans för vår studie är att den belyser den interaktiva motivationen, att normer, ömsesidighet och identitet influerar den anställdes motivationsstyrka genom att bilda referenspunkter för vad som kommer uppfattas som meningsfullt och premierande i arbetet. Alvesson och Svenningsson (2012) stödjer resonemanget då de menar att det råder ett samspel mellan de olika interaktiva motivationsfaktorerna, vilka kommer att påverka motivationsstyrkan.

#### 3.4.4 Summering av motivationsbegreppet: *Motivationstriangeln*

Ur ett organisatoriskt perspektiv kan motivationsbegreppet sammanfattas med hjälp av motivationstriangeln. Triangelns hörn utgörs av de ovan nämnda motivationskategorierna och deras centrala drivkrafter (se figur 3) (Alvesson & Svenningsson, 2012).



### **Figur 3: Motivationstriangeln**

Motivationstriangelns element samt deras centrala drivkrafter.  
(Alvesson & Svenningsson, (2012) Organisationer, ledning och processer, s. 360)

Enligt motivationstriangeln är den anställdes motivation inte något som kan definieras av ett ensamt motivationselement eller påverkas av en specifik drivkraft, utan den belyser det faktum att begreppet motivation är ett fenomen som påverkas av en mängd faktorer (*ibid.*). Man kan således inte placera en individ i något av triangelns hörn, då detta skulle betyda att en särskild drivkraft är starkare än någon annan (*ibid.*). Självklart kan individens motivationsorientering inom triangeln variera då motivation inte är ett statistiskt fenomen, men motivationen hos individen formas och omformas i regel genom organisationens incitamentmix och detta sker medvetet eller omedvetet inom organisationen (*ibid.*). Incitamentmixen är de medel som står till organisationens förfogande för att bland annat attrahera och behålla anställda som besitter rätt kunskaper för organisationen och på så sätt skapa effektivitet och lönsamhet på sikt och här spelar drivkrafter som exempelvis organisationskultur och styrning en central roll (*ibid.*). Motivationstriangeln belyser just det faktum att det är en mix av incitament och att organisationen inte kan utgå ifrån att individers motivation är homogen eller statisk (Alvesson & Svenningsson, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008; Steers et al., 1996).

### **3.5 Summering och betydelse av den teoretiska referensramen**

Då studiens syfte är att utifrån bankanställdas erfarenheter och uppfattningar skapa förståelse för vilket inflytande regleringar, som Basel II, har på motivation i arbetet, behöver en teoretisk referensram utarbetas för att få en utgångspunkt vid analys av studiens empiriska materi-

al. Syftet med detta teoretiska ramverk är att skapa en förståelse för de begrepp och ämnen som berörs i studiens problemdiskussion.

Jacobsen och Thorsvik (2008) menar inledningsvis att en organisations struktur och arbetsprocesser i stor utsträckning influeras av regleringar i organisationens omvärld. Denna argumentation stöds vidare av Krall (2008), Lind (2005, 2013<sup>5</sup>) och Wahlström (2009) som påvisar att Basel II inverkar på just bankers organisationsstruktur och arbetsprocesser då Baselregelverkets krav ska införlivas i den dagliga verksamheten. Detta eftersom Basel II förespråkar att banker bör använda information om sin riskexponering för internt beslutsfattande och styrning (BIS, 2001a, 2001b; Lind, 2005; Wahlström, 2009). Incitamentet för detta förfarande är ett lägre kapitalkrav (*ibid.*).

Extern reglering, likt Basel II, influerar strukturen i organisationen eftersom extern reglering enligt Chen och Huang (2007) tenderar till att öka formaliseringen av arbetsprocesser som i sin tur leder till förändring i den anställdes arbete. I avsnitt 2.2 ges några exempel på hur detta har påverkat anställdas praktiska arbete. Sådan förändring påverkar anställda olika. Hur den anställde får ta del av att en förändring sker och hur denne uppfattar förändringen med hänsyn till dennes tidigare erfarenheter i arbetet beror mycket på vilken organisationsstruktur som präglar organisationen och om den anställde uppfattar förändringen som meningsfull och förstår dess syfte (Chen & Huang, 2007; Desai, 2010; Wahlström, 2009; Young, 2003). Ovan gjorda insikter påvisar således att extern reglering, organisationsstruktur och arbetsprocesser interagerar sinsemellan.

Vi har slutligen utifrån detta organisationsstruktur- och arbetsprocessperspektiv betraktat vilken betydelse organisation och arbete har för anställdas motivation. Således behövs det generella begreppet ”motivation” definieras ur ett organisatoriskt sammanhang. Här ger motivationstriangeln och de ovan nämnda motivationskategorierna begreppet motivation en organisatorisk kontext samt betydande insikter i vilka faktorer som är drivande för anställdas motivation (Alvesson & Svenningsson, 2012). Motivationslitteraturen påvisar i sin tur att en organisations struktur och arbetsprocesser influerar vad som kommer att uppfattas som motiverande och tillfredställande av den anställde (Alvesson & Svenningsson, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008; Steers et al., 1996; Wahlström, 2009; Wallander, 1999). Alvesson och Svenningsson

---

<sup>5</sup> Mejlkorrespondens, 17 maj 2013.

(2012) belyser att motivation hos anställda inte är en homogen och statiskt fenomen utan att motivation är en dynamisk process och skiljer sig från anställd till anställd samt influeras av de incitament som står till organisationens förfogande. Detta innebär att de anställdas uppfattningar ställs i fokus vad gäller motivationen och dessa uppfattningar grundar sig i den anställdes tidigare erfarenheter (Wahlström, 2009; Young, 2003). Detta eftersom det är ur tidigare erfarenheter som individen skapar mening och förståelse för sin omgivning (Araï, 2001). Insikterna om att anställdas motivation i arbetet är en högst individuell och dynamisk process utgör utgångspunkten för de val vi gjort för studiens vetenskapliga och empiriska metod i kommande kapitel.

## Kapitel 4

### Metod

---

*I detta kapitel redogörs för studiens metoder, både den vetenskapliga och den empiriska. Först presenteras studiens metodologiska angreppssätt, vetenskapliga ansats och metodval. Därefter redogörs och motiveras den valda forskningsstrategin. Presentation av respondenterna och konceptualisering kommer därefter. Avslutningsvis motiveras hur analysen av primärdata kommer att gå till.*

---

#### 4.1 Metodologiskt förhållningssätt, vetenskaplig ansats och metodval

Syftet med vår studie är att utifrån bankanställdas erfarenheter och uppfattningar skapa förståelse för vilket inflytande regleringar, som Basel II, har på motivation i arbetet. En individs uppfattningar och åsikter förklaras genom dennes tidigare erfarenheter och referensramar (Araï, 2001; Wahlström, 2009; Young, 2003). En anställd kan generellt acceptera en förändring av referensramarna, då förändringen uppfattas som legitim då den bekräftar dennes förutfattade meningar och kunskaper (*ibid.*). Detta kan liknas med att en anställd har på sig en ryggsäck som innehåller dennes personliga erfarenheter och kunskaper. Under tidens gång kommer den anställde att både plocka ur och lägga ner nya erfarenheter och kunskaper i ryggsäcken, vars innehåll därför är under konstant förändring (Araï, 2001). Studien utgår från en förstående ansats då den syftar till att utforska den externa regleringen Basel II's inflytandet på motivation utifrån de bankanställdas uppfattningar.

Då motivation är ett dynamiskt fenomen som grundar sig på den anställdes tidigare erfarenheter och referensramar, tillämpar studien ett socialkonstruktivistiskt ontologiskt synsätt som postulerar att sociala fenomen och deras betydelse är något som ständigt formas av individerna själva (Bryman, 2012; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009). Innebörden blir att uppfattningar och åsikter om sociala fenomen som motivation betraktas som något som uppnås genom interaktion med andra, till skillnad från att existera självständigt (*ibid.*). Detta förhållningssätt är nödvändigt då studien syftar till att förstå hur de anställda uppfattar sin verklighet när förändring av deras referensramar äger rum (Saunders et al., 2009; Wahlström, 2009).

Utifrån studiens natur tillämpas en abduktiv ansats vid behandling av teori och empiri. Detta angreppssätt är en blandning mellan deduktion och induktion och är det angreppssätt som används då studien utgår både från relevanta teoretiska referenser som utmärker deduktion,

men även ämnar förstå och utforska betydelsen av ett socialt fenomen genom kvalitativ metod för att inhämta primärdata, som utmärker induktion (Alvesson & Skjöldberg, 2007; Bryman, 2012; Deegan, 2011; Saunders et al., 2009). Det abduktiva förhållningssättet tillåter studien att utgå från relevant teori om organisation, arbete och motivation, samtidigt som angreppssättet är förutsättningslöst, utan behov av hypotesprövning eller propositioner, då studien inte syftar till att förstå eller förklara ett kausalt samband (Saunders et al., 2009). Således är studiens vetenskapliga ansats pluralistisk och alternerar mellan teori och empiri och tillåter omtolkning av dessa två utifrån förståelse för den anställdes åsikter och uppfattningar, men även genom analys och utveckling av den teoretiska referensramen (Alvesson & Skjöldberg, 2007; Bryman, 2012).

#### **4.2 Litteratursökning**

Utbudet av litteratur som behandlar struktur, arbetsprocesser och motivation är omfattande. Litteratur har sökts och inhämtats från Högskolan Kristianstads bibliotek samt Ekonomihögskolans bibliotek vid Lunds universitet.

De vetenskapliga artiklarna är främst av kvalitativ art och är baserade på empiri av relevans för vår studies ämne. Självfallet har även artiklarnas teoretiska referensramar beaktats för att öka förförståelsen för de områden som vår studie berör.

Sökningen efter relevanta vetenskapliga artiklar har gjorts med hjälp av Högskolan Kristianstads elektroniska samsökningstjänst Summon. Summon möjliggör en bred sökning genom att söka i flera databaser samtidigt. Sökorden som användes vid sökningarna var bland andra; regulation implementation, Basel II, labor process, work motivation, organizational structure et cetera. Dessa ord har kombinerats med en uppsjö av andra relevanta begrepp för att möjliggöra framtagandet av relevanta vetenskapliga artiklar.

#### **4.3 Kvalitativ forskningsstrategi**

Enligt Wahlström (2009) måste den som ämnar undersöka och få förståelse för anställdas erfarenheter och uppfattningar bege sig ut i praktiken. Vidare menar Bryman (2012) att ett socialkonstruktivistiskt synsätt hänger samman med en kvalitativ forskningsstrategi för insamling av empiriskt material. Det kvalitativa metodvalet gör studiens möjlighet till generalisering begränsad, dock tillämpar vår studie en förstående ansats för de icke mätbara egenskaperna som vi beskrivit ovan och syftar inte till att formulera breda generaliseringar baserade på stat-

istiskt säkerhetsställd grund. Således blir det möjligt att få en djupare förståelse för studiens ämne med detta metodval. Vid kvalitativ metod är intervjun ett lämpligt redskap för att få kännedom om en individs uppfattningar, upplevelser och åsikter (Bryman, 2012; Denscombe, 2009; Lantz, 2007; Saunders et al., 2009). För att tillåta en mer djupgående förståelse för den anställdes uppfattning kring reglering och motivation tillämpar studien personliga semistrukturerade intervjuer. Valet av en semistrukturerad intervjuform ger enligt Denscombe (2009) möjligheten till flexibilitet och lyhördhet inför respondentens uppfattningar och erfarenheter. Den semistrukturerade intervjuformen ger respondenten mer utrymme att lämna uttömmande svar och intervjuaren möjlighet att ställa spontana följdfrågor för att öka möjligheten att förstå respondentens uppfattningar (Bryman, 2012; Denscombe, 2009; Lantz, 2007; Saunders et al., 2009). Detta är högst relevant för tillförlitligheten i vår studie då motivation är, som vi poängterat tidigare, ett dynamiskt och individuellt fenomen. Studien tillämpar vidare enskilda intervjuer av personlig karaktär för att fullt ut kunna fokusera på respondentens uppfattningar samtidigt som transkriberingen underlättas av att färre röster behöver urskiljas, samtidigt som risken för intervjubias minskar (Denscombe, 2009). Utifrån ovan förda argumentation kring studiens syfte och kvalitativa metodval ger således valet av semistrukturerade intervjuer många fördelar (Bryman, 2012; Denscombe, 2009; Lantz, 2007; Saunders et al., 2009; Wahlström, 2009).

Mot bakgrund av de fördelar som semistrukturerade intervjuer ger vår studie, är det viktigt att belysa det faktum att det empiriska materialet som samlas in genom intervjuer i viss mån blir beroende av kontexten (Denscombe, 2009; Saunders et al., 2009). Då intervjuer sker genom social interaktion mellan minst två personer, går det inte att frångå en viss mån av intervjubias, eftersom vi som intervjuare inverkar på respondenten och de svar som denne kommer att ge (*ibid.*). Intervjuer av semistrukturerad karaktär ger möjlighet till lyhördhet och flexibilitet och detta medför att vi som intervjuare inte kan förhålla oss helt objektivt till de svar som lämnas av respondenten och kan således inte undgå att göra spontana tolkningar under intervjuns gång (Denscombe, 2009; Lantz, 2007; Saunders et al., 2009). Detta kan vidare leda till att respondenten presenterar svar eller uppfattningar som inte överensstämmer med respondentens verklighet, oavsett om detta sker medvetet eller omedvetet. Med hänsyn till denna problematik finns det åtskilliga företeelser att ha i åtanke när man gör intervjuer med anställda (Townley, Cooper & Oakes, 2003). Även då intervjubias inte helt kan elimineras vid intervjuer, menar Townley et al. (2003) att det är viktigt ur ett moraliskt perspektiv att inte avfärda en respondents skäl eller förklaringar till de svar denne presenterar. Oavsett om respondentens

uttalanden är sanna eller inte, bör intervjuaren betrakta dessa som uppriktiga (*ibid.*). Att intervjuaren betraktar respondentens uttalanden, erfarenheter eller uppfattningar om sin verklighet som uppriktiga behöver inte nödvändigtvis betyda att dessa är sanna. Ur metodologisk synvinkel tillåter dock antagandet om att respondenten uttrycker sig uppriktigt intervjuaren att överväga varför respondenten presenterar sina uttalanden som sanna och ger intervjuaren möjlighet att tolka dessa förutsättningslöst (*ibid.*). Detta förhållningsätt vid tolkning av respondenternas uttalanden, erfarenheter eller uppfattningar är utifrån en hermeneutisk synvinkel central eftersom uttolkaren bör försöka att sätta sig i respondentens situation när förståelse för en socialt fenomen eftersträvas (Bryman, 2012). Att respondentens uttalanden, erfarenheter eller uppfattningar sedan inte är helt sanningsenliga är av mindre betydelse eftersom det ur en hermeneutisk synvinkel inte existerar någon absolut sanning (*ibid.*).

Resonemanget i stycket ovan hänger ihop med vår studies socialkonstruktivistiska synsätt, som enligt Justesen och Mik-Meyer (2011) tyder på att verkligheten är konstruerad av sociala individer och uppfattningar om världen är beroende av vår förståelse. Detta leder i sin tur till att den verklighet man ämnar förstå hade kunnat se annorlunda ut, och är således inte absolut, utan grundar sig på individers tolkningar vid tidpunkten för undersökningen (*ibid.*). För vår studie, som inte syftar till att utforska ett kausalt samband eller formulera statistiskt säkerhetsställda generaliseringar, ger den valda kvalitativa forskningsstrategin den bästa förutsättningen till förståelse.

Att vi som intervjuare inte avfärdar respondenternas uppfattningar som oriktiga medför att vi inte gör subjektiva bedömningar av det empiriska materialet (Townley et al., 2003). Av vidare relevans för vår studie är att Wahlström (2009) använder detta förhållningssätt vid semistrukturerade intervjuer i sin studie, som syftar till att förstå bankanställdas uppfattningar kring Basel II och som grundar sig i den anställdes tidigare erfarenheter och referensramar.



#### 4.4 Urval

Studiens primärdata är hämtad ifrån åtta semistrukturerade personliga intervjuer med anställda från fyra svenska banker. Urvalet av respondenter har gjorts enligt icke slumpmässig urvalsteknik samt bekvämlighet (Saunders et al., 2009). Studiens urval har enligt denna teknik gjorts utifrån ett logiskt resonemang baserat på de ovan beskrivna metodologiska valen och utifrån de kriterier som är relevanta för studiens problemdiskussion. Problemdiskussionen påvisar att det finns en oro över att Basel II ökar ledningens incitament att styra över beslut som fattas på lägre organisatoriska nivåer vid de lokala bankkontoren eftersom regelverkets krav ska införlivas i den dagliga verksamheten (Wahlströms, 2009). Denna oro uttrycktes enligt Wahlström (2009) till större del av anställda som arbetade på operativ nivå i banker med en decentraliserad organisationsstruktur. Vidare menar Jönsson (1995) och Wallander (1999) att svenska banker har en tradition av operationell frihet där många beslut fattas på lokal nivå. Utifrån denna diskussion så har respondenter vid de fyra bankernas lokala kontor valts ut för intervjuer.

Att föra ett logiskt resonemang utifrån studiens syfte, metod, begränsningar samt relevant teori vid icke slumpmässiga urval av respondenter är av stor betydelse för trovärdigheten hos en sådan studies empiriska material (*ibid.*). Patton (ur Saunders et al., 2009) stödjer detta resonemang och menar att intervjuerna och analysen av dessa ligger i fokus vid kvalitativ metod, och inte i urvalets absoluta storlek. Då det empiriska materialet insamlats genom personliga intervjuer, har urvalet av respondenter begränsats geografiskt och tidsmässigt, alltså har ett bekvämlighetsurval tillämpats.

Anställda med olika befattningar från fyra olika stora banker har intervjuats för att uppnå en bredd i det empiriska materialet avseende uppfattningar kring vilket inflytande Basel II har på motivation hos bankanställda. Vid de tillfällen då en potentiell respondent inte haft möjlighet att delta i studien har oftast rekommendationer på andra respondenter lämnats. Intervjuerna har ägt rum på bankkontor i Skåne under våren 2013.

*Följande intervjuer har genomförts:*

- På bank A (en mindre fristående bank), intervjuades respondenterna A1 och A2 2013-05-16. A1 har yrkesbefattningen kontorschef, intervjun pågick i 41 minuter. A2 har yrkesbefattningen privatrådgivare, intervjun pågick i 40 minuter.

- På bank B (en av de fyra storbankerna), intervjuades respondenterna B1 och B2 2013-05-20. B1 har yrkesbefattningen företagschef, intervjun pågick i 46 minuter. B2 har yrkesbefattningen företagsrådgivare för medelstora företag, intervjun pågick i 28 minuter.
- På bank C (en mindre fristående bank), intervjuades respondenterna C1 och C2 2013-05-21. C1 har yrkesbefattningen rådgivare, intervjun pågick i 27 minuter. C2 har yrkesbefattningen rådgivare, intervjun pågick i 29 minuter.
- På bank D (en av de fyra storbankerna), intervjuades respondenterna D1 och D2 2013-05-23. D1 har yrkesbefattningen kontorschef, intervjun pågick i 32 minuter. D2 har yrkesbefattningen privatrådgivare, intervjun pågick i 39 minuter.

#### 4.5 Tidshorisont

Då insamling av studiens empiriska material har gjorts genom personliga intervjuer vid ett intervjutillfälle per respondent, tillämpar studien en tvärsnittsansats. Detta kan liknas vid att den valda ansatsen ger en ögonblicksbild av respondenternas uppfattningar och åsikter (Bryman, 2012; Saunders et al., 2009). Valet av ansats påverkar tillförlitligheten av det empiriska materialet, då jämförelser över tiden inte är möjlig samt att empirin vid det specifika intervjutillfället i hög grad kommer att påverka resultatet av analysen (*ibid.*). Motivet bakom tillämpningen av en tvärsnittsansats är dels att studien utgår från ett socialkonstruktivistiskt synsätt som talar för att sociala fenomen är något som ständigt formas av individerna själva, alltså ger insikter kring motivation vid en specifik tidpunkt, och dels så faller det sig naturligt på grund av studiens tidsbegränsning. Det ligger således inte i studiens natur att göra jämförelser av anställdas uppfattningar och åsikter kring motivation över tid.

#### 4.6 Konceptualisering

För att praktiskt kunna inhämta erfarenheter och uppfattningar kring hur Basel II influerar bankanställdas motivation genom studiens kvalitativa forskningsstrategi, behöver intervjufrågorna bestämmas till innehåll och form. Detta för att säkerställa att det empiriska materialet som genereras vid intervjutillfällena är av relevans för studiens problemformulering. Att den kvalitativa studien går från teori till empiri, det vill säga konceptualiseras, innebär att studien empiriskt fångar förståelse för studiens frågeställning utifrån den utarbetade teoretiska referensramen (Bryman, 2012; Lantz, 2007). Detta sker genom att de väsentliga begrepp som

ingår i den teoretiska referensramen definieras och ges en innebörd som knyter an till respondentens förståelse med bakgrund av studiens syfte och problemformulering (Bryman, 2012; Lantz, 2007; Saunders et al., 2009). Avståndet mellan den teoretiska innebörden av ett begrepp och hur detta kommer att definieras och praktiskt uttryckas kan vara större eller mindre beroende på teorins komplexitet (Lantz, 2007).

För att utifrån den teoretiska referensramen empiriskt möjliggöra förståelse för vilket inflytande Basel II har på motivation, baserat på uppfattningar av anställda, det vill säga hur de anställda upplever sin verklighet, behöver breda frågor som kommer åt intervjupersonens åsikter och upplevelser formuleras (Wahlström, 2009). Detta förespråkas även av Bryman (2012), som menar att formuleringar av frågeställningar vid semistrukturerade intervjuer inte ska vara så specifika att de hindrar alternativa idéer eller synsätt som uppkommer under intervjuens gång, då fokus ligger på hur intervjupersonen uppfattar sin verklighet. Således har de teoretiska begreppen delats upp i tre temaområden och definierats för att, som Wahlström (2009) förespråkar, knyta an till de anställdas personliga åsikter och erfarenheter som influerar motivationen i arbetet. Mot bakgrund av detta strävar man efter att vid konceptualisering minska på skillnaderna mellan den teoretiska innebörden av ett begrepp och hur det praktiskt uppfattas av respondenten och således hur det mäts i ”verkligheten”. Nedan redogörs för motiven bakom intervjuguidens frågor inom respektive temaområde så som de presenteras i intervjuguiden i bilaga 1.

#### *4.6.1 Intervjuguide*

Utifrån konceptualiseringen har en intervjuguide utarbetats som fungerade som underlag vid de semistrukturerade platsintervjuerna. Syftet med en sådan guide är att vägleda oss som intervjuare så att de framtagna temaområdena och dess intervjufrågor berörs under intervjun (Bryman, 2012; Justesen & Mik-Meyer, 2011; Lantz, 2007; Saunders et al., 2009). Då studien tillämpar semistrukturerade intervjuer som syftar till att generera förståelse för respondenternas uppfattningar och upplevda verklighet har flexibilitet, lyhördhet och utrymme för följdfrågor prioriterats framför struktur, ett förhållningssätt, som förespråkas av Bryman (2012), Justesen och Mik-Meyer (2011) samt Lantz (2007) vid den semistrukturerade intervjuformen.

Det är viktigt påpeka att vi före varje intervju givit respondenten en helhetsbeskrivning av ramarna för intervjun, som den beräknade intervjutiden, hur intervjun dokumenteras, anonymitet, hur intervjuaterialet kommer att användas och presenteras samt annan nödvändig

information (Bryman, 2012; Lantz, 2007). Vidare var respondenterna införstådda med att de närsomhelst före, efter eller under intervjun hade möjlighet att avbryta. Detta är viktigt poängtera eftersom det är avgörande för varje intervjus tillförlitlighet (*ibid.*). Genom att göra respondenten väl införstådd med syftet för intervjun skapas en gemensam överenskommelse om vad som önskas åstadkommas, något som har varit vår utgångspunkt vid varje intervju (Lantz, 2007).

Intervjuguiden, som presenteras i bilaga 1, inleds med 7 bakgrundsfrågor som syftar till att få en inledande förståelse kring respondentens verklighet, det vill säga ramarna för vilket respondentens åsikter och uppfattningar grundar sig i. Enligt Justesen och Mik-Meyer (2011, s. 57) är syftet med sådan bakgrundinformation att ”*kunna kontextualisera svaren och analysera i relation till faktiska förhållanden*”. Av relevans för vår studie är att Justesen och Mik-Meyer (2011) menar att kontextualisera är speciellt intressant vid studier som utgår från ett socialkonstruktivistiskt förhållningssätt. Lantz (2007) menar vidare att bakgrundsfrågor av faktakaraktär är lätta för respondenten att svara på och fungerar som en sorts ”uppvärmningsprocess” som främjar det klimat som en intervjusituation kräver.

#### 4.6.1.1 Temaområde organisationsstruktur och arbetsprocess

Frågorna 8 till 13 berör de begrepp som finns presenterade i den teoretiska referensramen gällande struktur, arbetsfördelning, omfattningen av formalisering samt social interaktion. Frågor som genererar förståelse för respondentens erfarenheter och uppfattningar kring dessa begrepp är av stor relevans, då de ger insikter för de ramar som utgör utgångspunkten för respondentens uppfattningar kring Baselregelverkets inflytande på organisation, arbete och motivation. Faktorer som organisationsstruktur och arbetsprocesser har stor påverkan på anställdas erfarenheter och åsikter i banksektorn (Wahlström, 2009; Wallander, 1999).

Frågorna 8 till 10 ställdes för att få en förståelse för respondentens arbetsuppgifter, upplevd grad av formalisering i arbetsprocesserna utifrån respondentens erfarenheter kring rutiner, regler, rapportering, tillsyn etcetera. Externa regleringar, likt Basel II, tenderar att öka formaliseringen av organisationens arbetsprocesser, och graden av formalisering är även sammankopplat med organisationsstrukturen (Cheng & Huang, 2007). Frågor som berör den upplevda formaliseringen har således betydelse för hur Basel II uppfattas av de anställda.

Fråga 11 är en sluten fråga där respondenten kan svara ”ja” eller ”nej”, ett medvetet val som öppnar för möjligheter till följdfrågor. I de fall då respondenterna svarade ”ja”, ställdes följdfrågor som syftar till att förstå om respondenterna upplever att de kan påverka denna förändring på något sätt, vad de tror förändringen beror på samt hur de fick information om förändringen. Dessa följdfrågor syftar till att få en förståelse för respondenternas upplevelser och uppfattningar angående förändring i arbetssättet samt vad de sammankopplar dessa förändringar med. I det fall då respondenten svarade ”nej”, var slutsatsen att implikationer till följd av Baselregelverket inte kan ha medfört någon märkbar skillnad i respondentens arbete då denne inte upplever någon förändring. Då både Krall (2008) och Lind (2013<sup>6</sup>) påvisar att Basel II har medfört förändring av bankers operativa arbetsprocesser, är det av relevans att få en insikt om respondenterna har upplevt någon förändring över huvud taget och vad det själva associerar denna förändring till.

Frågorna 12 och 13 åsyftar att generera insikter om respondentens uppfattning kring begreppet social interaktion som ger vidare insikter till hur respondenterna uppfattar struktur och arbetsprocesser i banken. Chen och Huang (2007) menar nämligen att social interaktion influeras av organisationsstrukturen och utsträckning av formalisering i arbetsprocesserna.

#### 4.6.1.2 Temaområde Basel II

Temaområdet Basel II som behandlas av frågorna 14 och 15, syftar till utifrån respondentens uppfattningar och upplevelser kring struktur och arbetsprocesser i föregående temaområde, att få en förståelse för respondentens kännedom om Basel II samt om respondenten upplever att regelverket har något inflytande på dennes arbete.<sup>7</sup>

#### 4.6.1.3 Temaområde motivation

Den tredje delen i intervjuguiden tar upp frågor som rör respondentens motivation. Frågorna 16 till 23 ställdes för att få förståelse för respondentens uppfattningar om motivationsbegreppet utifrån motivationstriangelns tre områden samt respondenternas centrala drivkrafter.

Fråga 16 syftar till att få förståelse för respondentens allmänna uppfattning kring motivationsbegreppet utifrån dennes arbete. Detta är av betydelse då motivation är situationsberoende och

---

<sup>6</sup> Mejlkorrespondens, 17 maj 2013.

<sup>7</sup> Basel II har under intervjuerna benämnts ”Baselregelverket” för att respondenterna eventuellt inte ska blanda ihop olika versioner av regelverket. Som tidigare nämnts i studien är Basel II det gällande regelverket för svenska bankerna.

individuell samt i hög grad influeras av den anställdes uppfattningar och upplevelser kring struktur och styrning, som behandlats i temaområdet om organisation och arbetsprocess (Alvesson & Svenningsson, 2012).

Frågorna 17 och 18 avser att få förståelse för vilka faktorer som genererar tillfredsställelse respektive otillfredsställelse i respondentens arbetssituation. Hertzberg, Mausner och Snyderman (2009) menar att det individen uppfattar som tillfredsställande respektive otillfredsställande påverkar individens inre motivation. Tillfredsställande aktiviteter leder till motivation, prestation och tillfredsställelse, medan otillfredsställande aktiviteter leder (i bästa fall) till avsaknad av motivation, prestation och tillfredsställelse (*ibid.*).

Frågorna 19 till 21 avser att utifrån begreppet instrumentell motivation få förståelse för respondentens motivationsstyrka genom att förstå vilka belöningar och bestraffningar som respondenten värdesätter respektive ogillar och som leder till prestation/avsaknad av prestation samt vilka förväntningar denne har. Sådana insikter är värdefulla då belöningar, bestraffningar, förväntningar och utförda prestationer leder till förståelse för vilka incitament i organisationen som formar beteende och motivation hos individen (*ibid.*).

Frågorna 22 och 23 avser att utifrån begreppet interaktiv motivation få förståelse för respondentens uppfattningar kring förhållandet till arbetsgruppen genom respondentens självuppfattning samt de normer och värderingar som präglar den sociala dimensionen för motivation på banken. Denna sociala kontext är viktigt att beakta då den influerar individen och har en stark inverkan på vad som kommer att uppfattas som meningsfullt och tillfredsställande i arbetet (Alvesson & Svenningsson, 2012; Heide, Johansson & Simonsson, 2005; Jacobsen & Thorsvik, 2008).

#### 4.6.1.4 Avslut

Intervjuguiden avslutas med två frågor som avser att ge en summering av intervjuinnehållet samt att ge budskapet att intervjun nu går mot sitt slut. Fråga 24 syftar till att ge respondenten utrymme för uppfattningar och åsikter som enligt dennes mening är relevanta eller inte har berörts tillräckligt i intervjuens tidigare temaområden. Punkt 25 avser att ge en kort summering av intervjuinnehållet, detta syftar till att ge oss som intervjuare en möjlighet till att spegla respondenten för att förstå om vi uppfattat dennes åsikter, upplevelser och uppfattningar som respondenten uttryckt dem under intervjuens gång (Bryman, 2012; Lantz, 2007).

#### **4.7 Tillvägagångssätt vid analys av primär data**

Intervjuer ger upphov till stora mängder empiriskt material som består av respondenternas uttryckta åsikter och uppfattningar. Samtliga intervjuer har därför spelats in med diktafon för att i efterhand kunna transkriberas, vilket gjordes antingen samma dag eller någon dag efter varje intervjutillfälle. Vid genomgång av varje intervjus transkribering har nyckelord och stödord inom respektive temaområde antecknats. Detta ledde till en översikt över varje intervjus innehåll. De sammanfattade transkriberingarna jämfördes och inplacerades i analytiska kategorier inom respektive temaområde. Utifrån dessa kategorier har sedan den slutgiltiga analysen genomförts.

# Kapitel 5

## Empirisk Analys

*I detta kapitel presenteras det empiriska material som samlades in vid intervjuerna. Materialet ligger till grund för den analys som görs med stöd av den teoretiska referensramen. Kapitlet inleds med en översikt över de respondenter som intervjuats. Sedan följer en genomgång av de kategorier som består av de uppfattningar och åsikter som respondenterna ger uttryck för inom respektive temaområde som utgjorde den teoretiska referensramen.*

### 5.1 Presentation av respondenter och banker

I vår studie har åtta anställda på bankkontor i Skåne intervjuats. Samtliga intervjuer har ägt rum under maj månad 2013. Totalt finns fyra banker representerade i studien. Bank B och bank D är två av de fyra storbankerna i Sverige och bank A och bank C är två mindre självständiga banker. I tabell 1 nedan ges en översikt av respondenter samt banker.

**Tabell 1: Presentation av respondenter och banker**

Bank	Respondent	Ålder	Kön	Befattning	År i banksektorn
Bank A Mindre fristående bank	A1	48	Man	Kontorschef	4
	A2	48	Kvinna	Privatrådgivare	30
Bank B Stor bank	B1	56	Man	Företagschef	35
	B2	31	Man	Företagsrådgivare	8
Bank C Mindre fristående bank	C1	42	Kvinna	Privatrådgivare	24
	C2	56	Man	Privatrådgivare	17
Bank D Stor bank	D1	36	Man	Kontorschef	12
	D2	53	Kvinna	Privatrådgivare	25

### 5.2 Organisationsstruktur och arbetsprocesser

Vid frågeställningar som berör hur respondenterna uppfattar det egna arbetet samt bankens organisation framgår det att kontoret som representerar bank D (en av de fyra storbankerna)



uppfattas som mer decentraliserat och självgående än de övriga bankkontoren i studien. När det gäller hur respondenterna uppfattar det egna arbetet är den generella uppfattningen att arbetet tenderar till att vara formaliserat och regelstyrt. Respondenterna upplever att det inte finns mycket utrymme att påverka beslut gällande riktlinjer och bestämmelser som utgör ramar för hur de ska utföra sitt arbete. Vidare så tyder respondenternas uppfattningar på att förändring i arbetsprocesser till följd av interna samt externa regleringar accepteras och inte ifrågasätts, även då syftet med förändringen är tämligen oklart.

### 5.2.1 Upplevd struktur

Uppfattningen om bankernas struktur är likartad mellan samtliga respondenter. Respondenterna upplever att beslutsvägarna inom respektive bank är korta och att möjligheten till kontakt på högre nivåer inom banken finns. Även om samtliga respondenter upplever strukturen i respektive bank som platt, förekommer det skillnader då resultaten från samtliga intervjuer jämförs. Kontorschefen på bank D säger: *”Jag bestämmer allt förutom generella rutiner om hur vi ska granska och valva. De rutinerna finns för alla våra kontor. Men alla affärsbeslut, hur vi driver kontoret, är utifrån mitt affärsperspektiv.”*

Kontorschefen beskriver strukturen vidare genom att göra liknelsen att det lokala bankkontorets verksamhet bedrivs som ett eget företag och uttryckte följande: *”Vi är decentraliserade. Varje individ har sin beslutanderätt, när det gäller krediter och andra affärsbeslut får vi fatta besluten själva. Jag är inte beroende av mina medarbetare. Vi är rätt så självgående.”*

Detta resultat tyder på att bank D har en mer decentraliserad struktur än de övriga tre bankerna i studien. Det går inte att urskilja att respondenterna upplever någon skillnad gällande organisationsstrukturen i de tre övriga bankerna. Det går således inte att utifrån respondenternas uppfattningar om bankernas struktur tolka om strukturen är centraliserad respektive decentraliserad, vi kan enbart göra tolkningen att de andra bankerna är mindre decentraliserade än bank D. Shirmohammadi och Wedley (2004) menar att organisationer i praktiken oftast har en blandad struktur, vilket kan gälla våra undersökta banker. Detta skulle således indikera att bankerna i studien har olika förutsättningar för hur en reglering kommer att påverka anställdas arbete samt även hur de anställda uppfattar formalisering och social interaktion. Enligt Wahlströms (2009) studie existerade det en oro över att Baselregelverket skulle öka huvudkontorets incitament till att styra över operativa beslut som fattas på lägre organisatoriska nivåer. Denna oro uttrycktes till större del av anställda som arbetade på operativ nivå i banker med en

decentraliserad organisationsstruktur. En tolkning blir då att respondenter från bank D i större utsträckning borde uttrycka fler negativa åsikter kring förändringar till följd av interna och externa regleringar i det operativa arbetet än övriga bankers anställda. Detta då decentraliserade banker präglas av operationell frihet, där många beslut fattas vid de lokala bankkontoren (Jönsson, 1995; Wallander, 1999).

### 5.2.2 Förändring och inflytande över arbetet

Samtliga respondenter upplever att de har inflytande över sina arbetsuppgifter, fast inom vissa fastslagna ramar. Exempelvis upplever de respondenter, vars främsta uppgift är att träffa både privat- och företagskunder, att de är fria att bestämma hur de schemalägger sina kundmöten under arbetsveckan och kontorscheferna upplever att de har stort inflytande över det sätt de koordinerar och leder den övriga personal på kontoret.

Det som samtliga respondenter uttrycker som faktorer som utgör ramarna för i vilket de utförde sitt arbete är övergripande interna och externa regleringar. Här är den generella uppfattningen att det inte finns mycket utrymme för respondenterna att påverka beslut som fattas på högre nivåer i organisationen. En respondent säger: *”Vi har en stor instruktionsflora runt oss, du har ju Baselregler, compliance regler, banksekretess så vi är väldigt regelstyrda, jag kan inte påverka speciellt mycket. Jag kan inte påverka att jag vill ta den eller den krediten till exempel.”*

Vidare uttrycker en kontorschef att: *”Det finns ju lagar och regler som vi måste följa hela tiden och dem kan jag inte påverka alls, utan det är mer att man i sitt dagliga arbete efterföljer dem helt enkelt. Det är ingenting som banken kan bestämma över heller, inte ens vår VD, utan det är ju lagar och regler som gäller hela banksektorn och de kan ju varken jag eller någon i den här banken påverka egentligen. Utan det är centrala regler från till exempel Finansinspektionen och andra myndigheter.”*

Samtliga respondenter upplever att det successivt sker förändringar av de bestämmelser och riktlinjer som utgör ramar för deras arbete och de menar på att det är något man får räkna med i banksektorn. En företagsrådgivare uttrycker vilken praktiskt betydelse det har för dennes arbete: *”För fem år sedan kunde jag låna ut pengar till kunder på ett visst sätt och idag får jag göra det på ett annat sätt. Beloppsgränser förändras, förhållandet till vilken risk kunden*

*har förändras. Till exempel en sådan sak som att när vi räknar fram en kalkyl, där är det ofta förändringar. [...] Regelverken styr rätt mycket av arbetet.”*

En annan privatrådgivare säger: *”All dokumentation har ökat om man jämför med tidigare, avtalen som ska skrivas på av kunderna har blivit längre och mer tid av jobbet går åt till att dokumentera [...] Det tappar sitt syfte om det går för långt, man lämnar ut något som ingen kommer titta på.”*

Vidare tenderar respondenterna att acceptera och inte ifrågasätta förändringar i sina arbetsuppgifter som uppstår till följd av en ny reglering och andra riktlinjer, även då förståelsen för det bakomliggande syftet med förändringen ofta är oklart. Detta resultat skulle kunna tyda på att bankanställda betraktar förändringar i arbetet som något naturligt och är vana vid att arbetet i hög utsträckning är formaliserat. Vid frågor som berör riktlinjer och bestämmelser i respondentens arbete uttrycker en kontorschef: *”Jag kan inte påverka det. Man får bry sig om det man kan påverka och strunta i det andra. Man får köpa det helt enkelt, annars får man byta arbetsplats.”*

Enligt Mahmoudsalehi et al. (2012) och Chen och Huang (2007) innebär hög grad av formalisering i bankernas arbetsprocesser att det finns små möjligheter för de anställda att fatta egna beslut på operativ nivå, i synnerhet sådana beslut som avser kredit och risk. Detta stämmer inte överens med vårt material. Riktlinjerna för sådana typer av beslut fastställs för samtliga fyra banker på en hög organisatorisk nivå, något som indikerar att externa regleringar som Basel II tenderar att öka graden av formalisering i arbetsprocesser som leder till förändring i den anställdes arbete. Enligt Chen och Huang (2007) har regleringar inflytande över organisationers arbetsprocesser. Detta stöds av vårt material och det faktum att Basel II influerar bankernas operativa verksamhet enligt Krall (2008), Lind (2005, 2013<sup>8</sup>) och Wahlström (2009).

### 5.2.3 Socialt samspel

Vad gäller respondenternas uppfattningar kring social interaktion kan vi inte se någon märkbar skillnad vad gäller uppfattningen de anställda emellan. Samtliga respondenter upplever det sociala samspelet och relationen medarbetarna emellan som god. En kontorschef beskriver att: *”Vi har en bra öppen dialog här på kontoret. All utveckling bygger på kommunikation.”*

---

<sup>8</sup> Mejlkorrespondens, 17 maj 2013.

Vidare uttrycker en företagsrådgivare: *”Jag är beroende av andra, jag hade inte klarat av att driva denna bank. Dels är jag beroende av de system som används, och dels av mina lokala medarbetare, pensionsspecialister med mera. Jag kan lite om väldigt mycket. Klart man är beroende av andra. Jag kan inte vara en bra partner till kunden utan mina medarbetare.”*

Materialet ovan indikerar att även om arbetsprocesserna i bankerna tenderar till att vara relativt formaliserade, upplevs den sociala interaktion som god. Enligt Chen och Huang (2007) bör organisationer där arbetsprocesserna uppfattas som formaliserade influera den sociala interaktionen negativt. En tolkning av vårt material kan vara att då de flesta respondenterna i studien har en lång erfarenhet inom banksektorn och upplever förändring samt formalisering av arbetet som något naturligt. De uppfattar därför inte formalisering som något negativt i arbetet. Citaten i föregående avsnitt (5.2.2) styrker även de denna tolkning.

### 5.3 Basel II

Det finns en markant skillnad i respondenternas åsikter både om hur Basel II influerar deras arbete, och vilken betydelse Basel II har för de krav och direktiv som ställs på bankernas operativa verksamhet. Respondenterna från bank B och bank D upplever att Basel II har en större inverkan på deras arbete och är mer medvetna om de krav som Basel II ställer på verksamheten än de två övriga bankerna.

#### 5.3.1 Omedvetenhet

Respondenterna från de två mindre fristående bankerna, bank A och bank C, upplever inte att Basel II har någon större inverkan på deras praktiska arbete och de är relativt obekanta om vilka krav och direktiv som regelverket ställer på banken. Exempelvis uttrycker en av privatrådgivarna att *”Det har jag ingen aning om”* när frågan ställdes om vilken betydelse Baselregelverket har för respondentens arbete. Respondenten upplever inte heller att Basel II har någon koppling till förändringar av arbetsdirektiv och bestämmelser som uttrycktes tidigare under intervjun, respondenten säger att: *”Man följer bara det nya, vad som sedan ligger bakom det, det har jag ingen som helst aning om [...] Ens arbetsuppgifter är praktiskt lagda och när det sker en förändring så vet du inte alltid orsaken till förändringen.”*

Vidare uttrycker en kontorschef vid frågan om vad Baselregelverket betyder för dennes arbete: *”Det som bestäms på högre nivå, det måste jag ju förmedla till arbetsgruppen gruppen*

*och se till att de rättar sig efter det. Det som påverkar mig är ju att jag får förmedla det till mina medarbetare.”*

En tolkning av detta material är att då förändringar sker, som tenderar att öka graden av formalisering i organisationens arbetsprocesser, ställer detta krav på att anställda har förståelse för förändringens syfte, detta är även något som kommer till uttryck i Desais (2010) studie. Om chefer inte får tillräckligt med information angående en reglerings syfte, eller inte själva anser regleringen och den förändring som den medför som meningsfull, kan detta medföra en minskad förståelse för förändringarna i arbetssättet. Detta påverkar dels cheferna själva, men även medarbetarna som chefen förmedlar budskapet till, detta då chefen antingen inte fullt ut förstår syftet med regleringen och den förändring som den medför, eller inte ”tror” på det som denne ska förmedla till sina medarbetare. En sådan tolkning stöds av både Desai (2010) och Young (2003), som belyser att när en förändring av befintliga arbetsprocesser sker inom organisationer förändras även förutsättningen för den anställdes förståelse för sina arbetsuppgifter.

### 5.3.2 Medvetenhet

Respondenter från de två storbankerna, bank B och bank D, upplever att Basel II i hög grad påverkar deras praktiska arbete och uttrycker fler åsikter kring de krav och direktiv som regelverket ställer på bankernas verksamhet. Då frågan ställs kring vilken betydelse Baselregelverket har för respondentens arbete svarar en företagschef:

*”Vi måste ha ett helt annat synsätt gentemot kunderna vad gäller prissättningen, för att tidigare, i det gamla regelverket om vi pratar Basel I eller tidigare, så hade alla kunder samma kapitaltäckning. Nu bedöms varje kund mer individuellt, framför allt utifrån risk för fallissemang, sen har vi risk vid obestånd, så vi bedömer kunden utifrån olika ”hard-facts”, exempelvis soliditet, räntetäckningsgrad, kassalikviditet, och ett antal sex, sju parametrar. Sedan tittar vi på säkerheten kunden har. Ju bättre säkrat ett lån är desto bättre bedömning får ju kunden, för då blir vår risk lägre.”*

En företagsrådgivare beskriver det så här: *”Det som påverkar mig, är att jag i större utsträckning måste anpassa prissättningen för kunderna utifrån vilken kredittäckning de har, alltså tidigare var det så att den säkerhet kunden kunde ställa var egentligen avgörande för vilket pris kunden kunde få, eller vilken ränta kunderna kunde få på sitt lånade kapital. Nu är det*

*mycket mer kreditbedömning, det innefattar ju mycket mer än säkerheten, det är ju både finansiella nyckeltal och kvalitativa faktorer. Jag måste anpassa priserna efter löptiden, alltså en rörlig kredit.”*

Dessa respondenter uttrycker en medvetenhet kring vilken inverkan Basel II har för deras praktiska arbete. Vidare framgår det av en respondent att arbetssättet har blivit en mer pedagogisk utmaning, detta då Basel II bland annat påverkar priserna gentemot kunder. Detta innebär att de respondenter vars främsta uppgift är att handlägga kundärenden behöver vara införstådda med på vilken sätt Basel II påverkar bankens verksamhet, som i sin tur inverkar på prissättningen. Företagsrådgivaren ovan beskriver detta genom att uttrycka;

*”Du måste vara transparent i vad du gör och måste kunna förklara varför det sker förändringar. Jag kan inte bara skicka iväg ett brev till kunden där det står att vi höjer priset med två procent för att Baselregelverket har förändrats. Då tappar den kunden totalt förtroendet för mig som tjänsteman. Jag måste inte förklara varför en förändring sker, men jag bedömer att det är lämpligt att göra det.”*

Vidare uttrycker en kontorschef: *”Det som påverkas är framförallt mycket kundsamtal, utbildning, hur det kommer sig att priserna har ökat. Kunderna vet inte vad Basel II är. Det blir en pedagogisk uppgift att förklara för kunden.”*

Dessa citat antyder att respondenterna har en förståelse för hur Basel II påverkar deras praktiska arbete samt att de är medvetna om vilka krav som Basel II ställer på banken. Att ha denna förståelse och kunna förklara för sina kunder varför exempelvis en förändring i prissättningen sker, kan knytas an till Desai (2010), som menar att när en förändring av befintliga arbetsprocesser sker och den anställde inte förstår syftet med dessa, eller inte har förståelse för det man önskar åstadkomma med förändringen, kan det uppstå en osäkerhet kring det nya arbetsinnehållet. Att ha kontroll över och förståelse för sina arbetsuppgifter inverkar på det sätt som arbetets innehåll kommer att uppfattas och kommer således även ha betydelse för motivationen i arbetet. Detta resonemang styrks av Wahlström (2009) och Young (2003) som menar att förändring i arbetet generellt blir mer accepterat och uppfattas som legitim då meningen med förändringen förstås och på så sätt influerar den anställdes kunskaper.

Respondenterna från bank B och bank D gör tydliga kopplingar mellan arbetet och Basel II, vilket skulle kunna tyda på att de i sitt dagliga arbete är mer beroende av att förstå Baselregelverket. En förklaring till varför det förhåller sig på detta sätt kan vara att ett av dessa kontor, bank B, arbetar mycket mot företagskunder, där det huvudsakliga arbetet består av handläggning av krediter som uppgår till större belopp. Det andra kontoret är ett kontor som representerar bank D, som i avsnitt 5.2.1 beskrivs som mer decentraliserat, och där alltså kontorschefen själv måste hålla sig ajour med lagar och bestämmelser.

#### 5.4 Motivation

Respondenternas uppfattningar och åsikter kring vad som influerar deras motivation i arbetet kan sammanställas i tre generella kategorier. Samtliga respondenter ger uttryck för att lön inte är ett självklart incitament till viljan att prestera i arbetet, utan social kontakt med kunder och kollegor ses som mycket mer tillfredsställande. Det råder skilda meningar om vad som anses ha ett otillfredsställande inflytande över motivationen i arbetet, där det inte går att påvisa att en specifik faktor ligger till grund för missnöje i arbetet. Vidare kan två nya faktorer, som inte berörts tidigare i studien, antas ha en betydande roll för de anställdas motivation, nämligen kommunikation och ledarskap.

##### 5.4.1 Positivt inflytande

Samtliga respondenter anser att tillfredsställelse i arbetet är nära sammankopplat med den sociala kontakten medarbetarna emellan samt att kunna ge god service, som resulterar i nöjda kunder. En företagsrådgivare beskriver vad som upplevs som tillfredsställande på följande sätt: *”Att få träffa alla dessa företag, få lyssna på deras framgångssagor, eller hur det har tacklat sina specifika branschkriser, hur de lyckats, hur de har nått ut med sina budskap, hur de fått fram sina produkter etcetera.”*

En annan privatrådgivare uttrycker: *”Nöjda kunder. Att få komma på en bra lösning, att hjälpa till och förverkliga ett mål. Paketet ska fungera. Kundens vardag ska fungera.”*

Till skillnad från de respondenter som främst har kundkontakt, upplever de respondenter med chefsbefattning att medarbetarnas trivsel, inställning och skicklighet är centralt för deras tillfredsställelse i arbetet. En kontorschef säger: *”När medarbetarna utvecklas, säljer bra och är glada när de går till jobbet och när de går hem på kvällen. [...] Sen ska jag ju också trivas själv naturligtvis, men jag trivs ju genom att mina medarbetare här trivs på sitt jobb.”*

Ingen av de respondenter som intervjuats uppfattar lön som det incitament som främst skapar vilja till att prestera i arbetet, istället utgör incitament som individuella försäljningsmål, ansvarsfrihet samt egna uppsatta krav utifrån arbetsbefattningen centrala faktorer för viljan till att prestera. Självklart ger respondenterna uttryck för att lönen ska vara skälig i förhållande till det utförda arbetet, men ingen respondent ger uttryck för att lönen som bankerna betalar till sina anställda är ett självklart incitament för viljan att prestera. Vidare är den generella uppfattningen att det är viktigt att respondenternas prestationer uppmärksammas.

Att respondenterna upplever social interaktion med kolleger och kundkontakt som mest tillfredsställande kan tolkas som att det är just dessa faktorer som influerar respondenternas inre motivation och således utgör den kärna varpå respondentens motivationsstyrka och prestation i arbetet grundar sig ur. Detta kan åskådliggöras med hjälp av Hertzbergs tvåfaktorteori, se figur 4. Hertzberg, Mausner och Snyderman (2009) benämner dessa två faktorer ”Satisfiers” respektive ”Dissatisfiers”. ”Satisfiers” kan i bästa fall leda till prestation, motivation och tillfredsställelse. Den upplevda tillfredsställelsen, som skapas genom social kontakt med både kolleger och kunder, är betydande inte minst utifrån ett interaktivt synsätt på motivation. Alvesson och Svenningsson (2012) menar i likhet med detta att den sociala kontexten influerar vad den anställda kommer att uppfatta som tillfredsställande i arbetet.

(+) Satisfiers: God social interaktion med kollegor och kundkontakt. Leder till →	Prestation, motivation och tillfredsställelse
--	---

**Figur 4: Satisfiers- social interaktion**  
(Steers, Porter & Bigley (1996) Motivation and leadership at work, s. 567)

En interaktiv syn på motivation kan vidare förklara varför det råder en skillnad mellan vad respondenter med chefsbefattning uppfattar som tillfredsställande, jämförda med övriga respondenter, då arbetsbefattningens innehåll och kontext skiljer sig åt och influerar de faktorer som uppfattas som tillfredsställande. Detta är även något som Maslow (ur Alvesson & Svenningsson, 2012; Jacobsen & Thorsvik, 2008) ger insikter kring då individer har olika behov och förväntningar som grundar sig på miljöns kontext och således uppfattar olika faktorer som tillfredsställande.



Mot bakgrund av respondenternas inre motivation och de faktorer som uppfattas som tillfredsställande, kan en tolkning vara att just andra incitament än lön, uppfattades som mer motiverande till att utföra prestation. Således skulle detta indikera att incitament, som möjlighet till individuell målsättning, ansvarstagande och uppmärksammandet av prestationer, i detta fall skulle ha positivt inflytande över viljan att prestera, då det upplevda värdet av dessa incitament uppfattas som högre än exempelvis lön. Denna tolkning styrks av Vrooms (ur Steers et al., 1996) förväntansteori samt Porter-Lawler-modellen.

#### 5.4.2 Negativt och neutralt inflytande

Utifrån respondenternas uppfattningar går det inte att presentera en generell faktor som skapar otillfredsställelse. Dock framkom det att flertalet av de faktorer, som respondenterna upplever som otillfredsställande, är knutna till de faktorer som utgör de ramarna och riktlinjerna för respondenternas arbete. Då samtliga respondenter ger uttryck för att tillfredsställelse i arbetet uppkommer genom bland annat social kontakt med kunder, upplevs faktorer som bidrar till mindre kundkontakt, alltså något som står i kontrast till ”Satisfiers”, som otillfredsställande. En privatrådgivare svarar på frågan om vad som upplevs som otillfredsställande:

*”All dokumentation. Det är bra och nödvändigt på ett vis, men det går till en överdrift. Miljömässigt känns det också fel. Mycket papper och man vet att kunden inte läser igenom villkoren exempelvis. Man får även mindre tid till kunden på grund av pappersarbetet.”*

En annan privatrådgivare upplever att formalisering i arbetet anses som mindre tillfredsställande och menar att vissa beslut, som man önskar fatta, inte är möjliga: *”Allt är ju inte bara rakt fram, utan jag skulle vilja gå lite på sidan, men det går inte, det är bara att följa det här spåret. Till exempel en kund som jag vet hade klarat av att betala ett lån, men kalkylen håller inte. Antingen är det svart eller vitt, det finns inte utrymme för några marginaler. Jag hade velat hjälpa till mer, men det går inte.”*

Begrepp som ”detaljstyrning” och ”detaljpeteri” nämns vid intervjuerna som något negativt som påverkar viljan att prestera i arbetet. Även chefer uttalade sig om hur viktigt de anser att frihet i arbetet är för att vilja prestera och för att trivas med sina arbetsuppgifter. Tillsyn i arbetet upplevs som ett prestationshämmande inslag som mer är kopplat till kontorets lokala lönsamhetsmål än en konsekvens av extern reglering. En chef uttrycker exempelvis att det som han anser vara ett viktigt incitament vad gäller viljan att prestera är att han kan styra sin

vardag och fortsätter sin argumentation då han säger att han inte vill: *”ha en chef som står i nacken på mig och hela tiden jagar. Jag ansvarar för kontorets resultat och det redovisar jag en gång i månaden och är det så att det inte går på rätt håll, då tar vi diskussionen om det då. Men stå inte och hacka på mig om dagen: hur mycket har ni sålt idag? hur mycket har du gjort idag? [...] Jag vill ha en frihet under ett jättestort ansvar.”*

Att inte själv kunna styra över de riktlinjer och bestämmelser som utgör ramarna för arbetet är enligt en rådgivare något som i princip alla bör anse vara otillfredsställande: *”Visst det blir frustration emellanåt när det kommer saker som man inte själv kan påverka. Det är exakt samma sak för alla tror jag.”*

Det ska betonas att flera respondenter är tydliga med att de anser att dokumentation är viktigt för det arbete de utför och även andra riktlinjer och bestämmelser anses vara av betydelse. Några respondenter upplever att det är en trygghet att ha en reglering att luta sig mot, alltså att även om exempelvis priserna gentemot kunder har höjts så kan de vid kontakt med kunderna förklara att det beror på en reglering som de måste följa, det anses således vara ett skydd. En rådgivare säger bland annat att man: *”måste tänka både på bankens bästa och kundens bästa. Win-win-situation. Det finns ramar för mycket, banksekretess, regleringar [...] Det är ju bra för mig med, en trygghet.”*. Samma rådgivare uttrycker vidare att det ibland går till överdrift vad gäller den dokumentationen som måste göras. Det verkar således existera en ambivalent uppfattning gällande de formaliserade arbetsprocessernas inverkan på tillfredsställelse och prestation.

Utifrån de faktorer som respondenterna upplever som tillfredsställande antyder resultaten ovan att de faktorer som bidrar till mindre tid för kundkontakt, som exempelvis dokumentation, bidrar till mindre tillfredsställande. Då respondenterna även till viss del upplever dokumentation till följd av riktlinjer och bestämmelser som en form av trygghet, kan det inte påvisas att ökad formalisering genom riktlinjer, bestämmelser samt dokumentation ger upphov till otillfredsställelse, eller ett neutralt tillstånd av tillfredsställelse.

En tolkning blir då, utifrån Hertzbergs tvåfaktorteori (Hertzberg, Mausner & Snyderman, 2009), att mindre tid för kundkontakt ger upphov till otillfredsställelse, men då respondenterna till viss del upplever dokumentation till följd av riktlinjer och bestämmelser som en form

av trygghet, går det inte att påvisa en negativ eller neutral påverkan. Denna tolkning visualiseras i figur 5.

(-) Dissatisfiers: Regelstyrt arbete, faktorer som inte går att påverka exempelvis dokumentation. Leder till →	Avsaknad (neutralt tillstånd) av prestation, motivation och tillfredställelse
--	---

**Figur 5: Dissatisfiers- Regelstyrt arbete**  
(Steers, Porter & Bigley (1996) Motivation and leadership at work, s. 567)

Vidare kan man utifrån ett instrumentellt och interaktivt perspektiv på motivation tolka att den upplevda tillsynen är något som inverkar på viljan att prestera i arbetet, enligt respondenternas uppfattningar. En allt för hög grad av tillsyn kan tolkas vara prestationshämmande, då tillsyn för att kontrollera att den anställde utför sitt arbete på rätt sätt hindrar ansvarsfriheten och påverkar tilliten till att den anställde har tillräcklig expertis till att utföra sitt arbete på ett tillfredställande sätt. Denna tolkning styrks genom den interaktiva motivationsfaktorn *Ömsesidighet*, som enligt Alvesson och Svenningsson (2012) genererar en ge-och-ta-mentalitet som leder till att de anställda anstränger sig lite extra om det existerar en god ömsesidighet mellan chefer och anställda.

#### 5.4.3 Kommunikation och ledarskap

Utöver de motivationsfaktorer som respondenterna ger uttryckt för, har två nya centrala faktorer framkommit utifrån uppfattningarna kring motivation. Respondenterna uppfattar att kommunikation och ledarskap har en betydande inverkan på motivationen. Samtliga respondenter anger att information samt direktiv tillhandahålls genom närmaste chef när förändringar i arbetsuppgifterna sker. Vid frågan om hur bestämmelser och riktlinjer i arbetet förmedlas och om diskussion sker kring vilken betydelse de har, svarar en chef: *”Jo, om det är stora regleringar, så som Basel, då hade alla rådgivare ett möte i Malmö för att gå igenom det mer exakt. Så visst absolut. Men mycket får man själv läsa sig till, om det är små förändringar.”*

Respondenternas svar tyder på att det är avgörande hur förändringar i riktlinjer och bestämmelser presenteras och förmedlas till dem. Ansvaret för hur förändringars syfte och innehåll kommuniceras till anställda på operativ nivå ligger hos chefer på högre nivåer i organisationen och slutligen ledningen. En kontorschef säger: *”Jag sitter ju inte själv med i ledningen, ibland när det bestäms saker där uppe och vi får ner det på mellancheftsnivå, och man själv inte tycker det känns bra, eller tycker att det känns konstigt, men det är redan beslutat att vi*

*ska göra så, så att säga, då kan jag tycka att det är lite svårt med motivationen. Att förmedla det till medarbetarna på ett trovärdigt sätt, när jag själv inte är hundra på det.”*

Kontorschefen fortsätter och uttrycker: *”Nu känner ju medarbetarna mig så de kan ju ibland läsa av mig också”*. Detta beskrivs som ett glapp mellan ledningen och anställda på det lokala kontoret, vilket kan tolkas som bristfällig kommunikation. Kontorschefen uppfattar vidare att direktiv från högre nivåer i organisationen inte alltid är tydliga: *”Hade de förklarat för mig bättre, då hade jag kanske förstått det mer, det är ju ett glapp.”*

Denna uppfattning kan knytas an till det som en annan chef uttrycker vad gäller vikten av kommunikation och ledarskap vid förändringar i arbetet: *”Det som är viktigt för att få en bank att fungera är ledarskap [...] Ledarskap är oerhört viktigt i bank och att kunna förmedla så att alla tycker det roligt och trevligt att jobba.”*

En privatrådgivare förklarar vad han anser vara en problematik och kopplar själv fenomenet motivation till kommunikation, han upplever att han tappar lusten att prestera: *”när chefen eller ledningen kommer med direkta order rakt ut, utan att ens lyssna på oss medarbetare hur vi ser på det. Det kan exempelvis vara om hur man ska jobba mot kunder, om något ska göras om. Kommunikationen är viktig, kommunicerar man bra, då fungerar det mesta bra.”*

Även då samtliga respondenter uppfattar kommunikationen som central för hur förändringar kommer att påverka arbetet, gav respondenter från de två mindre fristående bankerna, bank A och bank C, mer uttryck för att kommunikationen i vissa fall var otillräcklig gällande förändringars syfte och innehåll. En tolkning av varför det existerar en skillnad gentemot de två större bankerna kan vara att respondenter från dessa banker ger uttryck för en större medvetenhet kring hur Basel II samt andra liknande externa regleringar influerar deras praktiska arbete (se avsnitt 5.3 ovan). Detta skulle indikera att om ledningen inte ger chefer tillräckligt med information angående en förändrings syfte, kan en otydlighet förmedlas ner till de anställda på operativ nivå. I slutändan kan sådan otydlighet, enligt Desai (2010), leda till att förutsättningen för den anställdes kontroll och förståelse för sina arbetsuppgifter rubbas.

Då faktorer som inverkar på arbetets innehåll även kommer att influera motivationen i arbetet (se avsnitten 5.4.1 och 5.4.2 ovan) blir betydelsen av kommunikation och ledarskap viktig att beakta. Om exempelvis otydlig eller otillräcklig information kring en förändring i arbetssättet

förmedlas till en kontorschef, kommer detta att påverka dennes sätt att utöva ledarskap, då denne inte upplever förändringen eller betydelsen som legitim. Detta kan då resultera i att de övriga anställda, som berörs av förändringen, inte fullt ut kommer att behärska det nya tillvägagångssättet eller får mindre förståelse för vilket syfte det uppfyller. I slutändan kommer detta att influera motivationen i arbetet genom att de förändrade arbetsuppgifterna uppfattas som antingen tillfredställande eller otillfredsställande.

## Kapitel 6

# Slutdiskussion

---

*Detta avslutande kapitel inleds med en summering som belyser det mest väsentliga som framgår av analyskapitlet. Därefter besvaras studiens problemformulering och studiens teoretiska bidrag presenteras. Avslutningsvis görs en etisk och samhällelig reflektion av uppsatsens innehåll samt en presentation av förslag på vidare forskning.*

---

### 6.1 Summering

Samtliga av de anställda som intervjuats i studien ger uttryck för att deras arbete tenderar att vara väldigt formaliserat genom riktlinjer och bestämmelser till följd av interna och externa regleringar. Den generella uppfattningen är att det inte finns mycket utrymme för att påverka beslut gällande sådana riktlinjer och bestämmelser, som utgör ramar för de anställdas arbete, då dessa fattas på hög organisatorisk nivå. Vidare upplever de anställda att det fortlöpande sker förändringar i dessa ramar allt eftersom nya direktiv och bestämmelser tillkommer. Detta är något som de anställda uppfattade som en naturlig del av att arbeta i banksektorn.

När det gäller hur de anställda uppfattar den egna bankens struktur kan tolkningen göras att bank D tenderar att ha en mer decentraliserad organisationsstruktur än de övriga tre bankerna. Enligt studiens inledande problemdiskussion borde de anställda med operativ befattning i bank D i större utsträckning uppleva och uttrycka fler åsikter kring förändringar i arbetet till följd av interna och externa regleringar än anställda från övriga banker. Jönsson (1995), Wahlström (2009) och Wallander (1999) menar nämligen att decentraliserade banker präglas av operationell frihet där många beslut fattas vid de lokala bankkontoren, och påverkas därför mer negativt vid omfattande förändringar där den operationella friheten påverkas. Vi kan inte stödja denna argumentation med det material vi införskaffat.

Mot bakgrund av de anställdas uppfattningar kring att deras arbete tenderar att vara regelbaserat och att förändring av arbetsprocesser sker fortlöpande, råder det en anmärkningsvärd skillnad i uppfattningar kring vilken betydelse Basel II har för de krav och de direktiv som ställs på bankernas operativa verksamhet. De anställda på de två storbankerna (bank B och bank D) gör tydliga kopplingar mellan Basel II och deras praktiska arbete, till skillnad från de två mindre fristående bankerna. Detta tolkas som att anställda på de två större bankerna har en bättre förståelse för de förändringar som Basel II medför på bankers verksamhet.

Två nya faktorer som influerar hur anställda uppfattar förändringar i arbetsprocessen och motivationen, framkom under intervjuerna, nämligen kommunikation och ledarskap. De anställdas uppfattningar tyder på att dessa två faktorer är avgörande hur förändringar i riktlinjer och bestämmelser till följd av externa regleringar presenteras för dem. Anställdas förståelse för förändringarnas syfte och praktiska betydelse är beroende av hur chefer kommunicerar förändring i riktlinjer och bestämmelser för de anställdas arbete. Att ha kontroll över och förståelse för sina arbetsuppgifter påverkar på det sätt som arbetets innehåll kommer att uppfattas av den anställde och kommer således även att ha betydelse för motivationen i arbetet. Detta kan vara en anledning till att anställda på den mer decentraliserade banken (bank D) uppvisar en större medvetenhet om Basel IIs inverkan på arbetet och inte ger uttryck för att de upplever fler konsekvenser för deras arbete till följd av externa regleringar, än anställda från övriga banker.

Beträffande vad de anställda uppfattar som motiverande och tillfredställande i arbetet, ansågs inte lön vara ett självklart incitament för prestation, istället upplevdes den sociala samhörigheten med kollegor och kundmöten som mycket mer tillfredställande. Utifrån detta framgår det att faktorer som bidrar till mindre kundkontakt, som exempelvis dokumentation eller mindre utrymme, för egna beslut till följd av riktlinjer och bestämmelser, ger upphov till otillfredsställelse, eller i bästa fall ett neutralt tillstånd av tillfredsställelse, då flertalet av de anställda ger uttryck för att dokumentation och riktlinjer i vissa fall kan upplevas som en trygghet. Detta indikerar att regleringar som medför förändringar i de anställdas operativa arbete och som tenderar att öka graden av formalisering, kan influera motivation i arbetet. Det går dock inte påvisa att Basel II i sig har medfört otillfredsställelse eller att regelverket skulle ha ett negativt inflytande på motivation i arbetet. Det som kan påvisas är att kommunikation och ledarskap har en betydande roll för om förändringar i arbetssättet, som resulterar i ökad rapportering, dokumentation eller mindre utrymme för egna beslut, uppfattas som otillfredsställande eller har neutral inverkan på motivation. Om anställda på operativ nivå har förståelse för en förändrings syfte, kan förändringen uppfattas som mer legitim, än om en sådan förståelse inte uppnås. Därför blir det viktigt att kommunikationen utgår från de anställdas erfarenheter och kunskaper om sitt arbete. I detta fall kan en förändring i befintliga arbetsprocesser i bästa fall ha en neutral inverkan på de anställdas motivation i arbetet.

## 6.2 Slutsatser

Utifrån presenterade resultat och tolkningar, vill vi här besvara vår studies problemformulering, som lyder som följer:

- *Vilket inflytande upplever bankanställda att Basel II har på deras motivation i arbetet?*

Med hänsyn tagen till vår studies socialkonstruktivistiska synsätt på motivation och det empiriska material som insamlats genom semistrukturerade intervjuer, går det inte att påvisa att Basel II, i sig själv, har inflytande på motivation i arbetet för anställda med operativa befattningar. Vidare kan det inte påvisas att anställda med operativ befattning och som arbetar på en decentraliserad bank (bank D) i större utsträckning upplever förändring i sitt arbete, eller, till följd av externa regleringar, en större påverkan på motivationen, än de anställda som arbetar på övriga banker. Detta står i kontrast till vad som diskuteras i vår studies problemdiskussion.

Vi kan däremot se tendenser till att regleringar som medför förändring i arbetsprocesser på operativ nivå kan influera motivationen om de anställda inte förstår syftet med förändringen eller på vilket sätt förändringen praktiskt kommer att inverka på deras arbetsuppgifter. I bästa fall kan förändringar orsakade av regleringar likt Basel II ha ett neutralt inflytande på motivationen. Utifrån studiens empiriska material kan det påvisas att kommunikation och ledarskap spelar en avgörande roll för anställdas förståelse för sådana regleringar. Studiens socialkonstruktivistiska synsätt har givit oss insikter i att anställda på operativ nivå utgår från sina tidigare erfarenheter och kunskaper för att skapa förståelse för förändring i arbetet, de är således intresserade av hur förändring påverkar deras praktiska arbete. Följaktligen bör då kommunikation och ledarskap anpassas utifrån de anställdas tidigare erfarenheter och kunskaper för att inte förändring i arbetsprocesser ska ge upphov till otillfredsställelse i arbetet på grund av bristande förståelse.

Med avseende på de resultat vi presenterar och ovan gjorda slutsats anses studien ha uppfyllt sitt syfte som lyder:

- *Att utifrån bankanställdas erfarenheter samt uppfattningar skapa förståelse för vilket inflytande regleringar, som Basel II, har på motivation i arbetet.*



### 6.3 Teoretiska bidrag

Wahlström (2009) finner i sin studie att anställda som arbetar på operativ nivå i banker med en decentraliserad organisationsstruktur generellt uppfattar Basel II som något negativt.

Wahlström (2009) efterlyser emellertid forskning som syftar till att undersöka om Basel II har något inflytande över motivation i arbetet för anställda med operativ befattning.

Fynden i denna studie kompletterar och vidgar Wahlströms (2009) studie genom att tillföra insikter om vad anställda på operativ nivå upplever som avgörande för hur en omfattande reglering i banksektorn, likt Basel II, kommer att uppfattas. Utifrån vår studies empiriska material kan tolkningen göras att kommunikation och ledarskap är centrala för de fynd som Wahlström (2009) gör i sin studie. Vidare tillför vår studie empiriska insikter till litteratur som behandlar motivation i organisationer. Detta genom att presentera uppfattningar och åsikter från operativ personal som är verksam i en reglerad marknad där förändring av riktlinjer och bestämmelser sker fortlöpande.

### 6.4 Etiska och samhällliga reflektioner

Enligt Roos (2007) syftar affärsetiken till att belysa vad som är gott och riktigt handlande i en viss fråga eller situation. Vidare menar Roos (2007) att empati bland annat handlar om insikter i vad andra personer finner viktigt eller har behov av vid ett särskilt tillfälle, en liknelse görs till en sorts inlevelseförmåga.

Mot bakgrund av detta påstående tillför studiens empiriska material empatiska insikter för de behov och frågor som anställda på operativ nivå finner viktiga vid förändring av arbetsrutiner som ledningen kanske inte riktigt uppmärksammar. Vår studie visar på att kommunikation, ledarskap samt förståelse och medvetenhet på varför förändring sker är faktorer som kan ha betydelse för motivation vid förändring i arbetet. Detta skulle enligt Roos (2007) rymmas inom det som kallas för dygdetik som är ett väsentligt perspektiv att beakta inom affärsetik och organisering då sådana insikter bland annat skapar förtroende, ömsesidig respekt och rättfärdighet mellan de olika intressenterna i en organisation om de tas i beaktelse av respektive part.

Dessa dygdetiska insikter skulle av intresse för ägare och ledning kunna skapa ett bättre klimat för ledarskap och kommunikation mellan chef och medarbetare vid exempelvis omstruk-

tureringar av organisationen eller vid introduktionen av nya riktlinjer och bestämmelser som påverkar de anställdas arbete. Exempelvis kunde studiens insikter kring kommunikation utifrån de anställdas tidigare erfarenheter och kunskaper skapa ett bättre utrymme för att förstå respektive parts behov vid organisationella förändringar. En ökad förståelse för respektive parts behov skulle kunna tänkas leda till ökat förtroende mellan ledning och personal. Detta bör i synnerhet vara viktigt inom organisationer som är verksamma i sektorer som präglas av konstant förändring och omfattande regleringar för att arbetsmotivationen hos de anställda inte ska influeras negativt. En vidare tolkning kan vara att ökad förståelse, förtroende och ömsesidig respekt mellan ledning och personal i tider av förändring inte bidrar till en ökad personalomsättning eller sjukfrånvaro inom organisationen. Det skulle bidra till att organisationen på lång sikt bibehåller sin effektivitet och lönsamhet då exempelvis kostnader för rekrytering och utbildning av ny personal samt sjukersättning inte ökar.

### **6.5 Förslag på vidare forskning**

Sammanfattningsvis indikerar vår studie att kommunikation och ledarskap uppfattas ha en central roll för hur förändringar i operativa arbetsprocesser kan influera anställdas motivation.

Detta ger upphov till en rad intressanta frågor kring kommunikativa processer i organisationer under förändring. Utifrån de intervjuer som gjordes i vår studie kan tolkningen göras att anställda från de två större bankerna (Bank B och Bank D), ger uttryck för en större medvetenhet kring hur Basel II inverkar på deras praktiska arbete, till skillnad från anställda från de två mindre fristående bankerna. Mot bakgrund av detta uppstår frågor som: råder det någon skillnad mellan större och mindre bankers kommunikationsprocesser, när förändring av riktlinjer och direktiv, som orsakas av externa regleringar likt Basel II, ska kommuniceras till den operativa personalen? Vilka frågor är viktiga att skapa förståelse för vid förändring i arbetet ur ett medarbetarperspektiv? Finns det kommunikationsmetoder som är mer eller mindre effektiva än andra för att skapa förståelse för förändring i arbetet hos den operativa personalen? Vid forskning som behandlar dessa frågor är det även av intresse att undersöka hur ledningen arbetar med kommunikation, alltså att utgå från ett managementperspektiv när frågorna ska besvaras.

Sådana typer av frågor är högst relevanta då en revidering av Baselregelverket (Basel III) har presenterats, där vissa delar är tänkta att introduceras under 2013<sup>9</sup>. Basel III kan, när det fullt ut implementeras, komma att medföra ytterligare förändringar för anställdas arbete på operativ nivå, det gör att frågorna ovan är intressanta för kreditinstitut och andra värdepappersbolag som faller under Baselregelverket.

Även om fokus i denna studie ligger på svenska banker som influeras av Basel II, kan ovan nämnda frågor vara av relevans för alla organisationer som är verksamma i reglerade branscher, där förändringar av riktlinjer och bestämmelser sker fortlöpande.

---

<sup>9</sup> Preliminär tidsplan fastställd av BCBS den 14 december 2012.

## Referenser

- Alvesson, M., & Skjöldberg, K. (2007). Tolkning och reflektion : vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod: Studentlitteratur.
- Alvesson, M., Svenningsson, S. (2012). Organisationer, ledning och processer. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D., Torsvik, J. (2008). Hur moderna organisationer fungerar. Lund: Studentlitteratur.
- Araï, D. (2001). Introduktion till kognitiv psykologi. Lund: Studentlitteratur.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*: Kogan Page.
- BIS (2001a). *The New Basel Capital Accord: an explanatory note*. Retrieved from Bank for International Settlements website : <http://www.bis.org/publ/bcbsca01.pdf>
- BIS (2001b). *Pillar 3- Market Discipline*. Retrieved from Bank for International Settlements website: <http://www.bis.org/publ/bcbsca10.pdf>
- BIS (2004). *International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*. Retrieved from Bank for International Settlements website: <http://www.bis.org/publ/bcbs107.pdf>
- BIS (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Retrieved from Bank for International Settlements website: <http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
- BIS (2013). *Charter*. Retrieved from Bank for International Settlements website: <http://www.bis.org/bcbs/charter.pdf>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*: OUP Oxford.
- Bromwich, M., Hong, C. (2000). Cost and regulation in the U.K. telecommunications industry. *Management Accounting Research*, 11 (1), 137-165. doi: <http://dx.doi.org.ezproxy.bibl.hkr.se/10.1006/mare.1999.0124>
- Chen, C., Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - The social interaction perspective. *International Journal of Information Management*, 27(2), 104-118. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2006.11.001
- Chorafas, Dimitris N. (2004). Economic capital allocation with Basel II cost, benefit and implementation procedures. from <http://site.ebrary.com/id/10127999>
- Davis-Blake A., Pfeffer, J. (1989). Just a Mirage: The Search for Dispositional Effect in Organizational Research. *Academy of management review*, 14, 385-400.
- Deegan, C., Unerman, J. (2011). *Financial accounting theory*. Maidenhead: Mc Graw-Hill Education.
- Denscombe, Martyn. (2009). *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna (S. AB Ed. 2:5 ed.)*. Lund.
- Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005). *Kommunikation och organisation*. Malmö: Liber.
- Hertzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (2009). *The Motivation at Work*: Transaction Publishers.
- Justesen, L., Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, S.A. (1995). *Goda Utsikter: Svenskt Management I Perspektiv*: Nerenius & Santéus förlag.
- Krall, M. (2008). Understanding Basel II Operational and Strategic Implications. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 17(1), 97-108. doi: 10.1111/j.1468-0416.2007.00135.x
- Lantz, A. (2007). *Intervjumetodik*. Lund: Studentlitteratur.

- Lind, G. (2005). Basel II- the new framework for bank capital. *Sveriges Riksbanks Economic review*, 2, 22-38.
- Lindner, J. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of extension*, 36(3). Retrieved from: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>
- Mahmoudsalehi, M., Moradkhannejad, R., Safari, K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *Learning Organization*, 19( 6), 518 - 528. doi: 10.1108/09696471211266974
- Riksbank, Sveriges. (2010). *Finansiell Stabilitet (Vol. 2)*. Stockholm.
- Roos, Carl Martin (2007). *Affärsetikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students: Financial Times/Prentice Hall*.
- Shirmohammadi, A., Wedley, W. (2004) Maintenance management – an AHP application for centralization/decentralization. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 10 (1), 16-25. doi: 10.1108/13552510410526839
- Steers, R, Porter, L & Bigley, G., (1996). *Motivation and leadership at work (6th ed)*. New York: Mc Graw-Hill Education.
- Townley, B., Cooper, D., Oakes, L. (2003). Performance Measures and the Rationalization of Organizations. *Organization Studies*, 24(7), 1045–107. doi: 10.1177/01708406030247003
- Wahba, M. A., Bridwell, L.G. (1979). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 212-240. doi: 10.1016/0030-5073(76)90038-6
- Wahlström, Gunnar. (2009). Risk management versus operational action: Basel II in a Swedish context. *Management Accounting Research*, 20(1), 53-68. doi: 10.1016/j.mar.2008.10.002
- Wallander, Jan. (1999). Budgeting — an unnecessary evil. *Scandinavian Journal of Management*, 15(4), 405-421. doi: /10.1016/S0956- 5221(98)00032-3
- VanHoose, David D. (2008). Bank Capital Regulation, Economic Stability, and Monetary Policy: What Does the Academic Literature Tell Us? *Atlantic Economic Journal*, 36(1), 1-14. doi: 10.1007/s11293-007-9100-z
- Young, Joni J. (2003). Constructing, persuading and silencing: the rhetoric of accounting standards. *Accounting, Organizations and Society*, 28(6), 621-638. doi: 10.1016/S0361-3682(02)00016-8

## **Bilaga 1: Intervjuguide**

### **Bakgrundsfrågor**

1. Hur gammal är du?
2. Vad har du för utbildningsbakgrund?
3. Hur länge har du arbetat i banksektorn?
4. Hur länge har du arbetat på denna bank?
5. Vilken befattning har du idag på banken?
6. Hur många år har du arbetat med denna befattning? (Vilka andra befattningar har du tidigare haft?)
7. Varför valde du att arbeta inom banksektorn?

### **Organisation och arbetsprocesser**

8. Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
9. Upplever du att du har möjlighet att påverka hur du ska utföra dina arbetsuppgifter? (På vilket sätt?)
10. Vad bestämmer du själv över när det kommer till hur du ska utföra dina arbetsuppgifter? (Vad bestämmer du inte själv över och vad är det då som inverkar? T.ex. Hierarkin, policy, regler. Vad tror du det beror på? Hur beroende är ditt arbete av regleringar som påverkar banksektorn tror du?)
11. Har du någon gång upplevt förändring av de riktlinjer som bestämmer hur du ska utföra ditt arbete? (Vad tror du denna förändring berodde på? Upplevde du att du kunde påverka denna förändring på något sätt? Hur fick du reda på att denna förändring hade ägt rum? )
12. Hur beroende är ditt arbete av dina medarbetare på banken? (Upplever du att du arbetar mer ensam eller i grupp? På vilket sätt?)
13. Vad är din uppfattning kring samspelet och relationen i arbetsgruppen på banken?

### **Något om Baselregelverket**

14. Vad är dina uppfattningar om Baselregelverket?
15. Vad betyder Baselregelverket för dig i ditt arbete? (Ev. Vilken betydelse har detta för de riktlinjer som bestämmer hur du ska utföra ditt arbete? Ev. Uppfattar du att Baselregelverket har något inflytande på de förändringar som du beskrev tidigare?)

## **Motivation**

16. Hur viktiga är dina arbetsuppgifter för din motivation i arbetet?
17. Vad upplever du som tillfredsställande med ditt arbete?
18. Vad upplever du som otillfredsställande med ditt arbete?
19. Vad driver dig till att vilja prestera i ditt arbete? (T.ex. befordran, lönepåslag, utökat ansvar, flexibla arbetstider. Vad gör att du tappar viljan till att prestera i ditt arbete? T.ex. ökad tillsyn eller rapportering, obekväma arbetstider, ökad arbetsbörda)
20. Hur upplever du dina möjligheter att uppnå dessa belöningar? (Har du någon gång presterat i den utsträckning som krävs för att uppnå dessa belöningar?)
21. Kan du minnas att du vid något tillfälle utfört en prestation utöver vad som är nödvändigt för ditt arbete? (Vad motiverade dig att utföra denna prestation? Vad blev utfallet av prestationen? Vilka förväntningar hade du på utfallet av prestationen? Vilka förväntningar hade arbetsgruppen? Motsvarade utfallet dina förväntningar?)
22. Vad tror du själv förväntas av dig i ditt arbete? (Var kommer dessa förväntningar ifrån tror du? Tror du att din uppfattning skiljer sig från dina kollegers uppfattningar? Varför tror du detta?)
23. På vilket sätt uppmärksammas prestation i arbetsgruppen enligt din uppfattning? (Varför tror du att det är så?)

## **Avslut**

24. Vilka andra uppfattningar eller åsikter skulle du vilja framföra till de ämnen som berörts här idag?
25. Summering och spegling.