



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för ekonomi

---

# Penningtvättskandalen vid Swedbank och dess inverkan på utbildning i finansiell brottsbekämpning

Jacob Krensler, Nils Granath

2023

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp  
Företagsekonomi  
Ekonomprogrammet  
Examensarbete företagsekonomi C

Handledare: Svante Brunåker  
Examinator: Aihie Osarenkhoe

---

## **Förord**

Vi i gruppen vill rikta ett stort tack till våra respondenter som tagit sin dyrbara tid och hjälpt oss att svara på våra frågor. Utan er skulle vi inte kunna genomföra detta arbete. Vidare vill vi även rikta ett stort tack till Svante Brunåker som väglett oss under hela denna process. Utöver detta vill vi tacka opponenterna som givit oss konstruktiv kritik och hjälpt oss att utveckla arbetet och slutföra denna studie.

## Sammanfattning

**Titel:** Penningtvättskandalen vid Swedbank och dess inverkan på utbildning i penningtvätt

**Nivå:** Examensarbete på grundnivå (kandidatexamen) i ämnet företagsekonomi

**Författare:** Jacob Krensler och Nils Granath

**Handledare:** Svante Brunåker

**Datum:** 2023 - juni

**Syfte:** Syftet med detta examensarbete är att analysera förändringarna inom ledarskapet gällande utbildning av penningtvätt som föranletts av penningtvätt-skandalen hos Swedbank år 2019. Arbetet bygger på Lewins modell inom förändringsprocesser och vi använder den som underlag för arbetet. Arbetet har extra fokus på utbildning av det anti-penningtvätts-program Swedbank använder för att förebygga ekonomisk brottslighet.

**Metod:** Studien innehåller sex muntliga intervjuer från personer som arbetar på Swedbank. De teman som diskuterades under intervjun var ledarskap, utbildning och förändringsprocess. Intervjuerna är av kvalitativ forskningsmetod och utformade efter det deduktiva synsättet.

**Resultat och slutsats:** Resultatet visade att Swedbanks anti penningtvättsystem och utbildningsprogram var alldeles för svaga före skandalen. När krisen väl drabbade organisationen låg prioriteten i att snabbt komma till rätta med problemet genom att lägga stora resurser på utveckling och bevakning av misstänkt ekonomisk brottslighet och i förebyggande syfte. Med rätt resurser och stöd från ledningen kunde Swedbank återfå kundernas förtroende och ett starkare försvar.

Slutsatserna av det undersökta ämnet var att Swedbank utvecklat en effektivare utbildning kring att motverka penningtvätt och stärkt IT-system som tydligare uppmärksammade misstänkt brottslig verksamhet. Vidare visade det sig att ökad säkerhet leder till minskad motivation då tydliga processer inom arbetet kring att bekämpa penningtvätt skapar mindre befogenhet att arbeta som man vill.

**Examensarbetets bidrag:** Detta arbete ger bidrag till att andra finansiella institut att finna information om hur man tar sig an en liknande kris och vilka prioriteringar samt resurser som bör sättas inom olika områden.

**Förslag till vidare forskning:** Detta skapar ett förslag till vidare forskning där man kan undersöka om det finns något annat sätt att arbeta på för att motverka penningtvätt och om artificiell intelligens börjar arbeta sig in i detta ämnets ramar.

**Nyckelord:** *Krishantering, Penningtvätt, Utbildning, Förändringsprocess*

## **Abstract**

**Title:** The money laundering scandal at Swedbank and its impact on money laundering education

**Level:** Bachelor's degree thesis in business administration

**Author:** Jacob Krensler and Nils Granath

**Supervisor:** Svante Brunåker

**Date:** 2023 - June

**Aim:** The purpose of this degree project is to analyze the changes in leadership regarding money laundering education that were prompted by the money laundering scandal at Swedbank in 2019. The work is based on Lewin's model within change processes and we use it as a basis for the work. This work has an extra focus on the anti-money laundering education program Swedbank uses to prevent financial crime.

**Method:** The study contains six interviews from people who work at Swedbank. The themes discussed during the interview were leadership, education and change process. The interviews are of a qualitative research method and designed according to the deductive approach.

**Result and conclusions:** The result showed that Swedbank's anti-money laundering system and education program were far too weak before the scandal. Once the crisis hit the organization, the priority was to deal with the problem by spending large resources on developing and monitoring suspected financial crime. Swedbank was able to regain customer trust and a strengthened defense. The conclusions were that Swedbank developed more effective education around countering money laundering and strengthened IT systems that more clearly drew attention to suspected criminal activity. It turned out that increased security leads to reduced motivation, as clear processes within the work around combating money laundering create less authority to work as you want.

**Contribution of the thesis:** This work contributes to other financial institutions finding information on how to deal with a similar crisis and which priorities and resources should be set in various areas.

**Suggestions for further research:** This creates a proposal for further research where one can investigate if there is any other way to work to counter money laundering and if artificial intelligence begins to work its way into the framework of this subject.

**Keywords:** *Crisis management, Money laundering, Education, Change process*

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	3
1.3 Syfte	4
1.4 Avgränsningar	4
1.5 Frågeställning	4
<b>2. Teorikapitel</b>	<b>5</b>
2.1 Ledarskap	5
2.2 Penningtvätt	6
2.3 Utbildningsprogram för penningtvätt	7
2.3.1 Finansinspektionens utbildningskrav	8
2.4 Förebyggande av kriser	9
2.5 Krishantering	10
2.6 Resultatet av en kris	12
2.7 Lewin tre-steg förändringsteori	13
2.8 Teorisyntes	14
<b>3. Metod</b>	<b>15</b>
3.1 Datainsamlingsmetod	15
3.1.1 Reliabilitet	16
3.1.2 Validitet	16
3.1.3 Deduktivt synsätt	16
3.2 Kvalitativ intervju	17
3.2.1 Urval	17
3.2.2 Kompletterande intervju	18
3.3 Moraliska överväganden	18
3.4 Analys av data	18
3.5 Kodning	19
<b>4. Resultat</b>	<b>21</b>
4.1 Utbildning inom AML	21
4.2 Förebyggande av kris	22
4.3 Krishantering/förändringsprocess	23
4.4 Resultatet av en kris	25
4.5 Utmaningar och lärdomar	25
<b>5. Diskussion</b>	<b>27</b>
5.1 Utbildning inom AML	27

5.2 Förebyggande av kris	28
5.3 Krishantering/förändringsprocess	29
5.4 Resultatet av en kris	30
<b>6. Slutsats</b>	<b>31</b>
6.1 Stärkt utbildning och IT-system	31
6.2 Ökad säkerhet leder till minskad motivation	31
6.3 Kontinuerligt arbete	32
<b>7. Vidare forskning</b>	<b>34</b>
<b>8. Självkritik</b>	<b>35</b>
<b>9. Referenser</b>	

## **1. Inledning**

Penningtvätt är en global utmaning som påverkar ekonomier och samhällen runt om hela världen. Banksektorn är en bransch som ständigt är utsatt för penningtvätt och det är därför viktigt att ha effektiva strategier som uppfyller syftet att motverka detta brott. Uppfyller man inte kraven för motverkande av penningtvätt och inte har ett system som sätter stopp för brottsliga finansiella transaktioner, uppmärksammas detta i sociala medier och kan påverka bankens rykte negativt samt leda till stränga böter. Det viktiga ligger därför i att banken har fungerande strategier att ta sig an dessa typer av kriser och möjlighet till att genomgå en förändringsprocess för att bibehålla dess goda rykte.

En stor del av bankernas strategier handlar därför om att motverka detta genom utbildning som bidrar till att man enklare uppfattar och hanterar misstänkt aktivitet. Grunden på en effektiv utbildning ligger därför i ledarskapet och hur det stödjer lärande och utveckling inom detta område.

Detta examensarbete undersöker hur anställda inom Swedbank utbildas för hantering av penningtvätt. Genom en undersökning av de anställdas upplevelser kring sin utbildning och hur chefer stödjer detta syftar arbetet till att identifiera vad som skapar den främsta effektiviteten till att motverka penningtvätt och hur man genomgår en förändringsprocess när en kris slår till.

### **1.1 Bakgrund**

Under 2019 lyfts en av Sveriges största bankskandaler, under decennier har pengar tvättats via Swedbank på baltiska konton (FGJ.se 2019). Summor på minst 40 miljarder har slussats mellan misstänkta Swedbanks och Danske banks konton i Baltikum. Detta har påverkat bankens rykte och förtroende hos kunder och allmänheten. Under de senaste åren har banken blivit föremål för flertalet utredningar både inom Sverige men även utomlands (FGJ.se 2019). Med dessa händelser som bakgrund finns det ökad efterfrågan att förstå vilka åtgärder som görs för att återupprätta dess förtroende och återställa sin position på marknaden. I studien kommer vi undersöka mer ingående vad ledarskapet har för betydelse mot anställda och deras utbildning samt hur det påverkats före, under och efter skandalerna.

Dell'Ariccia, Rajan och Detragiache (2005) förklarar banker som en central del inom affärsverksamheten och att när en kris uppstår drabbar det oftast många. Odeh (2010) menar att penningtvätt är en faktor inom bankbranschen som till en början inte ansågs som en brottslig handling. Det var under år 1986 som det för första gången lades som ett brott i USA och i Saudiarabien hävdar Odeh (2010) att penningtvätt och finansiering av terrorism kriminaliserades sent som år 2003. När det gäller straffansvar kring penningtvätt förklarar Odeh (2010) att det därför är relativt nya åtgärder som skapats och att det därför kräver ytterligare uppmärksamhet mot denna typ av brottsfenomen.

Stessens (2004) hävdar att penningtvätt är den mekanism brottslingar använder som det främsta ekonomiska fenomenet när det kommer till att säkra kriminella inkomster och på så sätt skapa den största nyttan av sin verksamhet. Med nyare tider kräver ledarskapet nya anpassningsförmågor att kunna hantera kriser och andra situationer som kan uppstå, men även att utbilda och föra vidare viktig kunskap till den nya generationen. Nyare tillvägagångssätt som ett karismatiskt transformerat ledarskap växer fram och lägger tyngd på att inspirera och transformera organisationen (Yukl, 1998) efter rådande omständigheter.

Salmanzadeh, Mortazavi, Hadizadeh och Braga (2023) menar att när en kris uppstår behöver företag reagera snabbt och effektivt på ett sätt som bygger på planering i syfte att minska förluster och förändringar i befintliga processer. Att kunna designa affärsmodeller skapat för att ta sig an kriser kräver innovativa åtgärder och forskning har visat på att utveckling av främst digitala teknologier resulterat i en bättre prestanda och innovation inom affärsmodeller (Bogdanova, 2020). En affärsmodell med stort inflytande av innovation tillåter företag att kunna identifiera hot, möjligheter, värdeskapande samt ökad motståndskraft i kriser (Centobelli, Cerchione, Chiaroni, Del Vecchio & Urbinati, 2020).

Företag med inflytande av entreprenörskap menar Goall och Hakimi (2021) svarar bättre på förändringar och störningar. Vidare förklarar författarna att studier visat på att ju mer flexibel en organisation är, desto mer effektiv och kapabel är den inom krishantering. Genom ett stort fokus på de problem som uppstår i organisationen kan företag med nya tillvägagångssätt, som att utveckla nya affärsmodeller och en ökad entreprenöriell förmåga, lindra kommande utmaningar.



Ett professionellt ledarskap menar Mastrangelo, Eddy, Steven och Lorenzet (2004) grundar sig i att ledare engagerar sig i professionella ledarskapsbeteenden, exempelvis uppsättning av processer och uppnådning av mål. Det professionella ledarskapet förklarar Mastrangelo m.fl. (2004) innefattar även personliga ledarskapsbeteenden som att bygga förtroende och moral.

## 1.2 Problemformulering

Svenska banker har en skyldighet att utbilda sina anställda för att förebygga penningtvätt, men det är inte alltid uppenbart hur dessa utbildningar skall utformas för att uppnå bästa möjliga önskade resultat.

Miller och Kohr (2016) nämner att “anti-money laundering” (AML) är en viktig fråga och syftar till att organisationer primärt bör utveckla en kultur med fokus på förebyggande av penningtvätt. Vidare nämner författarna riktlinjer inför denna reglering och identifierar fem stycken primära områden att undersöka:

1. Ledarskapet stödjer och förstår efterlevnad av lagar, regler och policys.
2. Organisationer anstränger sig för att hantera Bank- och sekretesslagen (BSA), AML-brister och inget äventyrande med intäkter och risker.
3. Relevant information som genomsyrar organisationen ska delas med compliance (regelefterlevnad) för fortsatt uppfyllande av lagar.
4. Organisationen avsätter tillräckliga resurser att hantera compliance.
5. Compliance ska vara effektivt genom att testas av oberoende komponenter och ledarskapet ska förstå syftet med lagar som BSA och AML och varför rapportering är viktigt.

Det forskningsgap denna studie uppfyller syftar till att undersöka hur skandalen påverkade hur ledarskapet upplevs av personer som utbildats kring penningtvätt innan respektive efter skandalen. Genom intervjuer kommer studien bidra med hur ledarskapet förändrats och vilka lärdomar man kunnat ta efter detta, samt hur nyare utbildning kring penningtvätt utformats för att undvika liknande skandaler i framtiden.

## 1.3 Syfte

Syftet med detta examensarbete är att analysera förändringarna inom ledarskapet gällande utbildning av penningtvätt som föranletts av penningtvätt-skandalen hos Swedbank år 2019.

## **1.4 Avgränsningar**

Vi har valt att avgränsa detta arbete till Swedbank och kontoren i Gävleborg, främst kontoret i Sandviken men även kontoret i Gävle. Detta arbete begränsar sig till att undersöka sambandet mellan ledarskap och krishantering inom Swedbank. Resultatet av detta arbete kommer att presenteras i form av viktiga faktorer som ändrats i ledarskapet och hur Swedbank agerat för att återfå förtroende hos allmänheten och bibehålla det starka anti-penningtvättsystem banken kräver. Specifikt undersöker detta arbete förändringen utifrån medarbetarnas perspektiv.

## **1.5 Frågeställning**

Utifrån syfte och avgränsningar kommer arbetet att utgå efter följande frågeställning:  
“Hur har ledarskapet förändrats inom utbildningen av penningtvätt hos Swedbank innan respektive efter skandalen år 2019?”

## 2. Teorikapitel

---

*Teorikapitlet fyller huvudsyftet att bidra med relevant information och granskning av centrala begrepp som undersöker arbetets frågeställning och som kan ge de svaren rapporten kräver. Detta kapitel är utformat på ett sådant sätt att informationen presenterar relevanta teorier med fokus på ledarskap och utbildning inom AML.*

---

### 2.1 Ledarskap

Kruse (2013) beskriver ledarskapet som en process där en person styr och påverkar en grupp att jobba mot samma mål. Författaren förklarar att det inte bara är instruktioner och arbetsuppgifter som ledaren fördelar utan att ledaren ska även inspirera, motivera och engagera sina anställda. Kruse (2013) menar att ett ledarskap inte handlar om en specifik titel utan mer om att ta ansvar och inspirera. Det finns fem viktiga egenskaper Kruse (2013) identifierat, vision, kommunikation, motivation, delegering och grupputveckling. Med vision ger ledaren ett mål och skapar ett syfte medan med god kommunikation gör ledaren att visionen blir tydlig för de anställda. Motivationen inspirerar de anställda att följa visionen och nå målen, medan delegering handlar om att dela ut ansvar för att ta hand om olika uppgifter. Slutligen är det grupputveckling, detta kan vara aktiviteter som företaget gör ihop där man får ha roligt och samarbeta, detta stärker gruppen och uppmuntras till att arbeta mot samma mål.

Nging och Yazdanifard (2015) beskriver att organisationer ständigt förändras. Vidare förklarar författarna att organisationer ändras för att behålla en stark konkurrensmässig position samt hållbarhet. Genom olika ledarskapsstilar skiljer sig förändringar och företags tillväxt beroende på vilken stil ledaren har. Nging och Yazdanifard (2015) har valt att undersöka och granska de olika ledarskapsstilarna som är inklusive, befallande, stödjande, inspirerande, logiska, transformerande, tjänande och transaktionella. Det skiljer sig i agerande och beteende mellan stilarna. Det finns ingen optimal ledarstil utan det krävs olika stilar beroende på vilken förändringsprocess det gäller.

Kae Nging och Yazdanifard (2015) förklarar att befallande (commanding leadership) fokuserar på prestation och att nå målen. Styrningen bygger på att skapa kontroll och makt över de anställda och organisationens processer.

## 2.2 Penningtvätt

Penningtvätt handlar om brottsliga intäkter som behöver kamoufleras från olagliga pengar till lagliga. På grund av att kriminella verksamheter genererar höga olagliga vinster behöver de inblandade aktörerna finna sätt som kontrollerar dessa vinster, men samtidigt döljer ursprunget från dem. Förövarna uppnår detta genom att ändra form på medlen samt överföring från olika destinationer vilket ska rikta mindre uppmärksamhet åt tillgångarna (Financial Action Task Force, 2019).

Agarwal (2003) menar att aktiviteter i form av penningtvätt inte är något som överraskar i dagens samhälle. De flesta banker strävar efter att skydda alla sina intressen med anledning av att de ständigt används för penningtvätt. Några exempel på vanliga penningtvätts-verktyg kan vara användning av högt värderade fysiska råvaror, fastighetsprojekt eller genom vissa banker (Maximilian & Teichmann, 2017).

Som resultat av det ständiga penningtvättandet har banker därför utvecklat skyddsfunktioner för att motverka detta, med annat namn Gatekeepers. Coffee (2006) förklarar att Gatekeepers är enheter som tagit sig an skyldigheten att förhindra tjänstefel genom att upprätthålla stöd åt alla funktioner som rör banken samt rapportera misstänkta transaktioner. Dessa enheter är även skapta för att förhindra korruptionsrisk eller att den finansiella verksamheten kan vara inblandad i intressekonflikter och mutor som påverkar de finansiella enheterna negativt (Noonan & Cohen, 2019).

Globalt sett bildades en organisation känd som Financial Action Task Force under G-7 toppmötet i Paris år 1989. Organisationen skapades för att rikta uppmärksamhet åt medlemsländernas penningtvätts bekämpning och en övervakning på mer än 40 rekommendationer som även kallas de globala standarderna för AML. Den internationella valutafonden samt världsbankerna gick även med i dessa globala initiativ mot penningtvätt då oron kring dess förödande effekter på ekonomi, politik och den sociala strukturen i drabbade ekonomier varit ständigt närvarande (Yeoh, 2019).

Utmaningarna som skapats efter stiftelsen av Financial Action Task Force (FATF) menar Zia, Abbas och Arshed (2021) blev att penningtvättare ständigt letar nya kanaler och möjligheter

att få sina pengar lagliga. Vidare förklarar Zia m.fl. (2021) att nya strategier gällande penningtvätt dyker upp i olika länder samt att penningtvättarna slår till där tillsyns-befogenheterna är svaga, dåliga lagstiftningar och regioner med korrupta regeringar.

### **2.3 Utbildningsprogram för penningtvätt**

När banker ska bekämpa den ekonomiska brottsligheten och uppfylla kraven mot penningtvätt menar Chen (2018) att de normalt sätt använder sig av redan existerade regelbaserade AML-system. Dessa system berättar författaren vidare till att identifiera olika typer av kontanttransaktioner, internationella penningöverföringar samt misstänkta transaktioner. Chen (2018) menar att när o-identifierbar information upptäcks så signalerar dessa system baserat på de fördefinierade reglerna och höjer varningen på det specifika ärendet. Ifall systemet upptäcker rätt information och det visar sig vara positivt förklarar författaren att det utarbetas en rapport om misstänkt transaktion (SMR) som sedan skickas till myndigheter för en ytterligare undersökning.

Kute, Pradhan, Shukla och Alamri (2021) hävdar dock att den falska positiva andelen som uppfattas av dessa varningar uppskattas till över 98%. Enligt författarna resulterar detta i en stor driftkostnad för bankerna och menar också att på grund av den senaste teknikens framsteg så har mycket av bankernas kommunikation gjorts tillgänglig för kunder online. Detta menar Kute m.fl. (2021) har bidragit till ett enormt ökat antal av transaktioner, vilket också innebär att upptäckandet av penningtvätt blivit mer komplext och dyrt. När situationen ser ut på detta vis menar författarna att det blir svårt för banker att ligga i framkant när det kommer till förebyggande av finansiell brottslighet.

Miller och Kohr (2016) menar att när man utformar ett träningsprogram för en nyanställd, är det viktigt att institutionen i sin helhet och dess kultur måste bli examinerad för att kunna avgöra hur man på bästa sätt anpassar programmet till institutionen. Beroende på hur strukturen inom företaget ser ut, hur ofta man har möten och tid nedlagd på träning är det viktigt för AML compliance officer att kunna maximera sin tid och fokus på de rätta sakerna. En AML compliance officer beskriver Miller och Kohr (2016) är en person som ansvarar för att säkerhetsställa efterlevnaden av AML och dess föreskrifter/policys.

När en AML compliance officer väl utformar sitt utbildningsprogram definierar Miller och Kohr (2016) att man utgår ifrån dessa typer av frågor: Vem ska bli tränad baserad på titel eller position, hur frekvent utbildning måste erläggas, vilka metoder ska utnyttjas, vem ska leda utbildningen.

Oavsett hur utbildningsprogrammet är upplagt menar författarna ändå att det viktiga är att ämnet kräver expertis och att ledningen får fram det budskap man vill uppnå med träningen. Miller och Kohr (2016) avslutar med att förklara att dessa träningspass inte bara ska ses som nödvändiga övningar utan ska tas på allvar. Författarna menar vidare att ett stort fokus på information av hög nivå kommer att vara relevant för de som är ansvariga. Utöver det menar författarna att det också är viktigt för dem att kunna anpassa sig efter regeländringar, verkställa åtgärder och involvering i compliance initiativ gällande organisationen på det mest effektiva sättet.

Miller och Kohr (2016) drar slutsatsen att en organisation uppnår en effektiv utbildning genom att compliance officers har ett stort ansvar och tillsyn på arbetet samt att man arbetar tillsammans som ett team genom att förstå sig på respektive roller. Sammanfattningsvis menar författarna att det är compliance officers ansvar att utveckla utbildningen och deras ledarskap för att förstå vad nyanställda kräver av dem och varför. Med hjälp av deras expertis och kunskap kommer AML arbetet att gå framåt och resultera i förståelsen av varför man ska uppfylla de regulatoriska och juridiska förväntningar som organisationen kräver samt bli en del av ett meningsfullt arbete kring ekonomisk brottslighet.

### **2.3.1 Finansinspektionens utbildningskrav**

Finansföretag som verkar i Sverige är skyldiga att följa Finansinspektionens regelverk för att bekämpa penningtvätt (FI 2023). Dagligen utsätts banker och försäkringsbolag för försök till penningtvätt och Finansinspektionen har därför valt att ta ut en modell som ska förhindra detta.



Figur 1 hämtad från FI.se/penningtvätt

Genom att utbilda de anställda på banken ska personalen kunna besitta kunskaper för att kunna följa rutinerna. Utbildningen bör anpassa sig efter nya risker och sätt att arbeta och bör därför ske kontinuerligt med anpassning till vad företaget tagit fram inom sin riskbedömning och eventuella förändringar i verksamheten. Huvudsyftet med utbildningen är att den ska förmedla information gällande riktlinjer, fakta om trender, mönster och metoder som förhindrar gärningspersoner och upptäcker försök till penningtvätt. När utbildningen genomförs är det organisationens ansvar att dokumentera den i form av innehåll, namn och datum (Finansinspektionen 2023a).

## 2.4 Förebyggande av kriser

Innan en kris slår ut är det viktigt att vara väl förberedd och anpassningsbar för nya miljöer. Något som är primärt viktigt att fokusera på under ett förebyggande av en kris menar Pearson och Mitroff (1993) är signal-detekteringen. Signaldetekteringen förklarar Pearson och Mitroff (1993) kan ha en stor påverkan på krishanteringsinitiativet och resultatet på organisationen, där den främsta utmanande uppgiften är att identifiera fel signaler och filtrera bort dessa.

Bhaduri (2019) berättar att ett anpassat ledarskap som besitter information och kunskap som hjälper organisationen att upptäcka dessa varningssignaler. Under en intern kris skulle den mest lämpliga organisationskulturen vara att uppnå en låg flexibilitet och vara internt fokuserad. Detta skulle bidra till att organisationer får hjälp till att upptäcka signaler i tid samt bidra till nödvändiga åtgärder som hjälper till att förhindra krissituationer.

Förebyggandet av kriser fungerar inte i en organisation om ledarskapet inte vidtar lämpliga åtgärder. Sense-making ledarskapet är en viss typ av ledarskapsstil som krävs under dessa situationer och fokuserar på att hjälpa de anställda med meningsfulla och förstående kopplingar mellan handlingar och organisationens övergripande mål. Vikten av detta ledarskap blir därför att kommunicera öppet. Konsekvensen av detta blir att möjligheten för en organisation att upptäcka varningar tidigt ökar och en form av meningsskapande process skapas (Wooten & James, 2008).

Ett effektivt ledarskap inom förebyggande av krishantering, menar Wooten och James (2008) resulterar i att organisationsmedlemmarnas perspektiv på situationen förbättras. Wooten och James (2008) ger exempel som ökad kompetens, främjad interaktion till att bidra samt nya syner på probleminentifiering där samtliga exempel bidrar till förebyggandet av kriser och sparar organisationer miljontals dollar.

När de implementerade strategierna utformas efter förebyggande av kriser är det viktigt att organisationer ser till att dessa lösningar är långsiktigt hållbara och fungerbart inom institutionaliserade organisatoriska praxis som exempelvis normer och policys (Pearson och Mitroff, 1993).

## **2.5 Krishantering**

DuBrin (2013) förklarar att en effektiv ledare ofta besitter egenskaper som produktiv, med överlevnadsinstinkter och ständigt närvarande moral. När den effektiva ledaren utsätts för kriser kräver ledarskapet en omvandling till ett kris-baserat ledarskap vilket DuBrin (2013) beskriver som en process där ledaren utsätts för stora oförutsägbara negativa förändringar. Denna process menar DuBrin (2013) omfattar emotionellt krävande egenskaper som visar vägen genom svåra tider för sina anhängare och beskriver enligt följande:

### **Bibehållet lugn under kris**

När en ledare håller sig lugn under krisförhållanden refererar det till en effektiv ledare då det hjälper medlemmarna i gruppen att klara av situationen enklare. En lugn ledare i en tuff situation resulterar i att gruppens medlemmar försäkras sig om att situationen kommer att lösa sig och att allt är under kontroll. Detta skapar även möjligheten för ledaren att utveckla en plan att ta sig an den nuvarande krisen (DuBrin, 2013).



## **Planerande för- och under krisen**

Mitroff (2002) förklarar att en viktig grundregel att utgå ifrån när man planerar inför kriser är att tänka på det oförutsägbara. Vidare menar Mitroff (2002) att en ledare behöver nödvändigtvis inte förbereda sig för alla möjliga kriser, men det viktiga är att de mest potentiella kriserna finns i åtanke och att viss information är under kontroll.

När krisen väl inträffar är det viktigt för ledaren att snabbt utveckla mål och planer för att ta sig an krisen på bästa möjliga vis. DuBrin (2013) förklarar handlingsplanen genom att visualisera en statlig entreprenör som har blivit informerad om att intäkter kommer att minska med anledning av en minskad budget. DuBrin (2013) utgår vidare efter detta exempel och förklarar att handlingsplanen innefattar en fyra stegs process där ledaren utser någon att informera sina anställda, redogör hur de ska bli informerade, hur mycket avgångsvederlag som beviljas och vilka tankar det finns kring den finansiella framtiden.

## **Utnyttjar teamet väl**

DuBrin (2013) nämner att den effektiva ledaren möjligtvis visar vägen inom krisen, men den ser även till att informera sina anhängare, inkluderar dem och redogör för möjliga utvägar till krisen. Ingen ledare är smart nog att ensamt ta sig an en kris och alla utmaningar detta innebär, utan denne person bygger ett lag både inom och utanför organisationen (Scheel, 2011).

Scheel (2011) redogör även det viktiga med ett bra team utanför organisationen då bland annat intressenter och borgenärer ofta har viktiga åsikter och kompetenser att hjälpa organisationen ur den befintliga krisen.

## **Prata om problemet**

Det värsta möjliga tillvägagångssättet att leda en grupp genom en kris menar DuBrin (2013) är att försöka försvara sig själv och inte lyssna på den kritik som uppstår i och med situationen. Vad man istället bör göra förklarar DuBrin (2013) är att agera efter vad intressenter säger, ha öppna konversationer och ta emot all feedback man kan ta som ledare. Därefter menar DuBrin (2013) att man bör agera efter vad som har sagts för att nå bästa möjliga utfall efter situationen.

## **Agera**

Garcia (2006) skriver att effektiv krishantering är en konkurrensfördel och en ineffektiv krishantering kan riskera företagets vidare existens. Ledarskapets viktigaste egenskaper diskuteras i dagens samhälle vara vision och strategiskt fokus medan krishanteringen ligger lite i skymundan. Vidare menar författaren att det är viktigt att agera snabbt som ledare under kriser för att kunna lindra krisen. Genom att agera snabbt kommer skadan bli mindre. Effektiva ledarskap visar en situationsmedvetenhet i kriser och förstår underliggande händelser och hur det påverkar företaget.

## **2.6 Resultatet av en kris**

Seijt (2013) inleder med att förklara att om ett ledarskap vill skapa konsekvenser så kräver det att ledaren är medveten om sin egen erfarenhet både när det gäller goda men också dåliga. Vidare berättar författaren att en bra ledare lär sig av sina medarbetare, konkurrenter, partners och leverantörer där alla intryck bidrar till utvecklingen av det egna ledarskapet. Att inneha karaktär menar Seijt (2013) är avgörande för att fatta effektiva beslut på grund av att ledare som gör misstag ofta inte har rätt kompetens och då saknar karaktär som grundorsak.

När en ledare besitter dessa egenskaper förklarar Seijt (2013) att förtroendet är den största primära delen när det kommer till ett uppskattat ledarskap och dess konsekvens. Ett starkt förtroende av en bra ledare menar Seijt (2013) inte utvecklas under en vecka utan snarare under flera år där ledaren utsätts för exempelvis krissituationer eller omständigheter som är utanför deras komfortzon.

Vidare berättar författaren att när ett förtroende skapats så handlar det även om ledarens förmåga att påverka människorna runt omkring. Ju mer erfaren en ledare blir, desto mer självmedveten blir ledaren och tar beslut som engagerar följare och skapar en viss typ av entusiasm inom arbetet.

Ett bra mentorskap menar Seijt (2013) slutligen kan påverka anhängarna på många positiva sätt. En bra ledare hjälper sina anställda att reflektera över sina motivationer och ambitioner vilket sammantaget bidrar till att organisationen blir mer effektiv i sin helhet.

Warrick (1981) menar att få ledare har koll på hur stor påverkan och hur inflytelserika ledarskapet är på medarbetarnas prestation och tillfredsställelse. Ledarskapets styr indirekta

och direkta belöningar till de anställda och influerar därför de anställdas beteende, prestation, motivation och attityd till arbetet. En bra ledare bygger upp en anställd och skapar en bra självkänsla där medarbetaren vågar att uttrycka idéer och vara delaktig. Detta leder till att företaget kan nå högre mål och prestationer genom att kommunicera en vision och skapa en företagskultur som stödjer den.

Medan andra ledare som använder sig auktoritärt ledarskap har mindre förståelse och kan bryta ner de anställda så att de anställda tappar självförtroendet, känner rädsla och är ständigt rädda att bli kritiserade. Dock kan kostnaden bli effektivare och företaget kan korta ner processer. Men genom att bara agera på kostnadseffektivitet menar Warrick (1981) att det leder till missnöje och bristande motivation.

## **2.7 Lewins tre-steg förändringsteori**

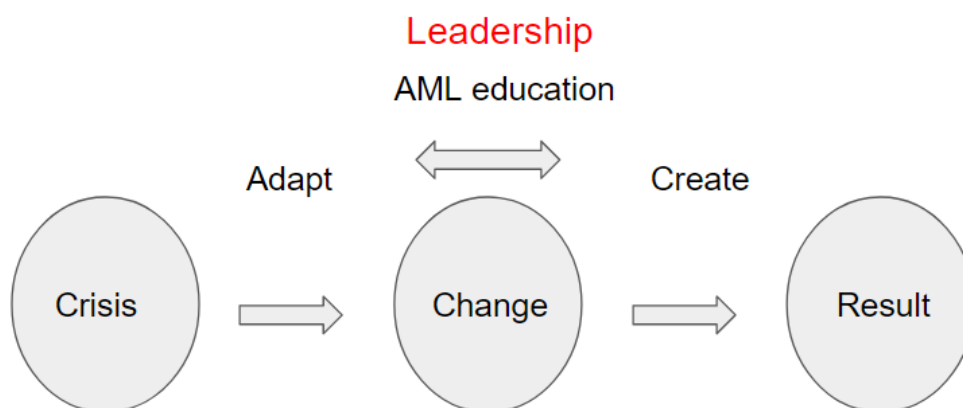
Yukl (2012) beskriver Lewins (1951) kraftfältsmodell som en av de tidigaste processteorierna när det kommer till förändringar och beskriver en typ av händelsemönster som pågår från början till slut. Lewin menade att förändringsprocessen delas upp i tre olika faser: upptining (unfreezing), förändring (change) och nedfrysning (refreeze).

Vid upptiningsfasen förklarar Yukl (2012) att människor börjar inse att det gamla sättet att agera inte längre fungerar. Denna fas brukar ofta uppstå som ett resultat av att en stor förändring sker, exempelvis en tydlig kris eller nya hot och möjligheter som framstår som otydliga för människorna i organisationen. Inom förändringsfasen söker människor efter nya tillvägagångssätt och undersöker vilka metoder som verkar mest lovande. Slutligen under nedfrysningsfasen hävdar Yukl (2012) att den nya metoden införs och blir etablerad inom organisation. All de tre faserna är avgörande för att organisationen ska kunna göra sig framgångsrik och måste samspela för att uppnå bästa resultat.

Processen av aktivt deltagande och lärande, vilket är grundläggande inom kraftfältsmodellen, ger individer och grupper möjligheten att både peka ut deras verklighet men också att konstruera en ny typ av verklighet anpassad för situationen. Detta går dock bara att utföra om det finns ett deltagande, förståelse och lärande. Utgår man ifrån påtvingade förändringar som endast har ett yligt deltagande innebär detta begränsade fördelar eftersom de personer som

slutför förändringarna endast har en minimal förståelse och engagemang kring vad som förändras och varför (Burnes 2009; Oreg m.fl. 2011).

## 2.8 Teorisyntes



Figur 2: Egen modell över ledarskapets krishantering inom utbildning av Anti-money laundering (AML)

Utifrån modellen ovan beskriver vi hur ledarskapet anpassar sig från en kris, under förändring och tillslut resultatet av det. När en kris, i vår undersökning penningtvätt, uppstår krävs det att man skapar förändring för att skapa en trygghet att detta inte händer igen. Vi likt modellen har fokuserat på hur ledarskapet förändras och hur utbildning på AML har förbättrats efter krisen. Genom att anpassa och skapa en utbildning som är mer utvecklad samt att vara redo att bygga på den om nya risker uppstår menar vi med modellen att minimera riskerna för nya kriser. Eftersom det är de anställda inom banken som undersöker AML anser vi att med en bra utbildning och tydliga riktlinjer hur man arbetar mot penningtvätt kommer resultera i en ökad säkerhet för att detta inte sker igen. Därför är det viktigt att ledarna förstår att det är deras uppgift att ge en så bra grund, med hjälp av utbildning, som möjligt.

### **3. Metod**

*I metoddelen beskriver vi hur arbetet utförts och det tillvägagångssätt vi använt oss av för att få fram den information vi finner lämplig. Detta arbete är grundat i sex intervjuer samt relevant fakta från vetenskapliga artiklar som ligger till grund för utvärderingen och reflektandet av ledarskap och krishantering hos Swedbank med inriktning utbildning av penningtvätt.*

---

#### **3.1 Datainsamlingsmetod**

Patel och Davidson (2011) förklarar att en litteraturstudie bidrar till att man i sitt arbete kan skapa väsentlighet i sitt innehåll samt enklare redovisa löpande avgränsningar.

Datainsamlingsmetoden är en grundläggande del av detta arbete eftersom det påverkar kvaliteten på datan som samlas in och bidrar till att resultaten och slutsatsen ökar sin relevans. Den datainsamlingsmetod som använts inom detta arbete är granskning av vetenskapliga källor kring ledarskap och penningtvätt där vi utgått från nyckelorden *ledarskap, penningtvätt, förändringsprocess och krishantering* för att finna vetenskapliga artiklar som behandlar dessa ämnen. För att finna rätt vetenskapliga artiklar har vi använt oss av databaser från Google Scholar, Emerald och Research Rabbit som bidragit till finandet av relevant information och data. Med denna metod söker vi information där ledare hanterar situationer i kris, erfarenheter, lärdomar, penningtvättande och hur man motverkar detta.

Vidare nämner Patel och Davidson (2011) en essentiell del i utförandet av insamling kring information gällande arbetet kallat källkritik. Utövning av källkritik menar författarna innebär att man ska kunna verifiera den fakta och information som insamlas och granska den som pålitlig. Den första vägledningen beskrivs av författarna som att undersöka när, var och av vem som informationen publicerats av. Vidare är det viktigt att undersöka dokumentationens bakomliggande syfte samt om författaren eventuellt kan ha någon relation till ämnet som påverkar dess neutralitet. För oss är det av yttersta vikt att informationen vi använder oss av inte är vinklade till någons fördel så att vi inte drabbas av en falsk bild. Detta kan leda till att vi drar felaktiga slutsatser i slutändan.

### **3.1.1 Reliabilitet**

Bryman & Bell (2017, s68) förklarar reliabilitet som ett viktigt begrepp att ta hänsyn till när man undersöker vetenskapliga källor. Reliabilitet menar författarna bygger på om det man mäter är tillförlitligt och konsekvent, alltså frågan om samma resultat återskapas om man gör om mätningen. Är datainsamlingsmetoden inte tillförlitlig hävdar de att resultaten kan påverkas negativt och bli svåra att tolka.

Reliabilitet har använts inom detta arbete genom en tydlig konstruktion och standardisering till intervjuerna. Detta innebär att vi gav tydliga instruktioner till respondenterna och såg till att varje intervju utfördes på ett liknande sätt oavsett deltagare. Detta inkluderade även transkribering och kodning vilket säkerställer att datan var pålitlig. Till de vetenskapliga källorna använde vi oss av systematiska sökningar i form av olika sökstrategier som nyckelord vilket gjorde datainsamlingen mer transparent och reproducerbar.

### **3.1.2 Validitet**

Validitet nämner Bryman & Bell (2017, s68) som ytterligare ett begrepp att som grund till en datainsamling. Validitet menar författarna beskriver om man mäter det man avser att mäta och om det man mäter är relevant för det undersökningen kräver. Vidare förklarar de att om datainsamlingsmetoden inte är giltig kan resultatet påverkas felaktigt samt slutsatsen osammanhängande.

Validiteten användes inom detta arbete genom att först utveckla en strukturerad intervjuguide där vi säkerställt att frågorna var relevanta och kopplade till syftet. Samma tillvägagångssätt användes även inför datainsamling av vetenskapliga källor där vi kritiskt granskade och utvärderade källorna utefter relevans och tillförlitlighet till vårt syfte.

### **3.1.3 Deduktivt synsätt**

Ett deduktivt synsätt förklarar Bryman & Bell (2017, s42) är den vanligaste typen av representation när det kommer till förhållandet mellan teori och praktik inom samhällsvetenskapen. Vidare berättar författarna att forskarna utgår ifrån den kunskap man har inom ett visst område och de teoretiska överväganden som rör detta område. Det deduktiva synsätt använde vi i detta arbete med att undersöka hur befintliga teorier och forskning behandlar ämnet penningtvätt där vi identifierade hur utbildningen vanligtvis ser ut

och var prioriteten hos banker i allmänhet ligger när det kommer till motverkande av penningtvätt. När denna del var klar formulerade vi intervjufrågor och skapade en sammanhängande intervju. Genom intervjuerna fick vi då en insikt inom vilka förändringar banken genomgått gällande utbildning av penningtvätt och fick även svar på ifall vår teoridel stöds eller inte. Analyseringen och slutsatserna vi kunde dra utifrån utförandet av intervjuerna blev således identifiering av gemensamma teman och mönster.

## **3.2 Kvalitativ intervju**

För att undersöka sambandet mellan ledarskap och krishantering inom banksektorn använder vi oss av en kvalitativ metod i form av intervjuer. Detta datainsamlingsverktyg anser vi vara mest relevant i förhållande till arbetet då svaren blir utvecklade och ger oss en förståelse kring hur viktigt ledarskapet och förändringsprocessen är för organisationen.

Intervjuerna genomfördes på Zoom och i verkligheten, detta för att skapa en miljö där vi kan använda oss av en semi-strukturerad intervju som skapar möjligheten att kunna ställa följdfrågor. Intervjuerna bestod av både öppna och stängda frågor och ett försök till anpassning åt varje specifik person. Ämnet frågorna fokuserade på är ledarskap, utbildning, krishantering, beslutsfattande, påföljder, förändring och erfarenheter. Under intervjun transkriberade vi all information och sedan granska det för att få fram relevant information och intressanta slutsatser. Vi genomförde sex intervjuer, de fem första var formade på samma sätt men vi fick fram ett resultat vi inte var tillfredsställda med. Därför formade vi om frågorna till den sjätte intervjun för att kunna fördjupa oss mer inom detta område.

### **3.2.1 Urval**

Intervjuobjekten är anställda inom AML på Swedbank och utvalda med stor omsorg och är viktiga i detta sammanhang på grund av att de ger oss en unik insyn samt erfarenhet inom miljön som skapats. Anställda på Swedbank inom penningtvätt är relevanta för detta arbete med anledning av en genomförd pilotstudie som identifierat detta. Resultatet blev en liten sammanställd lista där potentiella och relevanta intervjupersoner tagits fram där ett bedömande över både intresse och lämplighet tagits i akt för en intervju. Den informationen vi söker i detta skede är primärt personer med erfarenhet kring hur penningtvätt-skandalen hos Swedbank påverkade utbildningen inom AML och hur bankens ansvariga var tvungna att agera för att motverka denna kris igen. Vi söker efter kunskap inom förändringsprocessen i detta skede och hur man tagit sig an krisen med hjälp av ett förändringsbaserat ledarskap.

### **3.2.2 Kompletterande intervju**

Efter att ha intervjuat fem personer fick vi ett spännande resultat som vi inte var förberedda på. I resultatet framkommer det från intervjupersonerna att deras strikta regelverk och tydliga processer ökar säkerheten gällande penningtvätt men minskar motivationen till arbetsuppgifterna. Genom att skapa ytterligare en intervju med nya frågor hoppades vi kunna skapa större förståelse av detta. Denna intervju handlade främst om motivationen till arbetet när man inte får agera själv utan alltid följa ett tydligt direktiv att arbeta på.

### **3.3 Moraliska överväganden**

Under intervjuprocessen var vi medvetna om att det inom bankbranschen råder stränga lagar och regler kring vilken typ av information man får lämna ut, även kallat banksekretess. Vi är medvetna om att vissa frågor som kunde tänkas ställas under hela intervjuprocessen kunde få ett diffust svar eller inget alls. Vi anpassade oss därför efter situationen. Huvudfokus var att varje respondent under processen skulle känna sig trygg och säker på att svaren som gavs ut var godkända från bankens perspektiv och att frågorna var utformade på ett förståeligt sätt med chans till utveckling av svar. Det är därför viktigt för oss att ge varje respondent möjlighet till att vara anonym och be om tillåtelse för att spela in hela intervjuprocessen. Transkriberingarna skickade vi även till respondenterna för att be dem om ett godkännande eller ifall någonting missuppfattades och behövde skrivas om. Respondenterna var under hela processen medvetna om vilken typ av information de lämnat ut och fick ta stor del av det innan vi publicerade en sammanställning.

### **3.4 Analys av data**

Bryman och Bell (2017) nämner analytisk induktion som en relevant metod när det kommer till analys av kvalitativ data. Den analytiska induktionen inleds med en definition av en vetenskaplig frågeställning och fortsätter sedan med hypotetiska förklaringar till problemet, där metoden sedan avslutas med en övergång till insamling av data. Med hjälp av våra intervjuer samlade vi in data som vi kunde kategorisera och skapa mönster och teman av. Metoden utgår från specifika observationer eller exempel för att sedan se mönster eller dra allmänna teman. Vi kunde skapa teman efter de frågor vi ställde och eftersom frågorna hörde ihop med underrubrikerna på teoridelen skapade vi teman som utbildning, lärdomar och



förändring. Därefter kunde vi sedan se gemensamma nämnare och dra slutsatser baserat på detta.

Genom den analytiska induktionen menar Bryman & Bell (2017) att forskare på ett systematiskt sätt kan analysera kvalitativa data och enklare dra allmänna slutsatser baserade på empiriska exempel. Denna metod hjälper forskare att utveckla nya teorier samt ger en djupare förståelse för de sociala fenomen som studeras.

Eftersom denna studie helt utgår ifrån kvalitativ data så kommer därför arbetet att bearbeta stora mängder data. Med hjälp av den analytiska induktionen kommer vi att enklare skapa en förståelse kring hur empirin svarar mot frågeställningen till hur ledarskapet förändrats under penningtvätt-skandalen och vilka lärdomar man tagit. Genom att leta mönster och se teman under analyseringens gång kommer vi att enklare kunna dra generella slutsatser av vår insamlade data.

### **3.5 kodning**

Kodning innebär att man skapar en katalog av termer och som hjälper till att skapa tolkningar på datan som samlats under intervjuerna. Enligt Bryman och Bell (2017, s.552-553) finns det inget rätt sätt att koda en intervju. Tematisk analys bygger på det faktum att hitta ett tema och kunna särskilja kvalitativ analys Bryman och Bell (2017, s. 556). Som tidigare nämnt började vi med syftet och frågan när vi skapade frågan, och utifrån svaren på frågan vi fick från respondenterna letade vi efter gemensamma drag och sorterade svaren efter de återkommande nyckelord vi hittade. Efter att intervjuerna spelats in, transkriberade vi dem en i taget och läste utskrifterna noggrant flera gånger samma dag som intervjuerna genomfördes, enligt rekommendationer från Bryman och Bell (2017, s. 552). De gemensamma punkter som framkom i intervjuerna är färgkodade. Vi markerade till exempel "utbildning" med färgen röd och lärdomar med färgen blå. Så behandla dessa aspekter som resulterande ämnen/underrubriker. Detta beskrivs i avsnittet empiri och analys. De valda ämnena är därför desamma som underrubriker för detta kapitel. Enligt Grounded Theory (Bryman och Bell 2017, s. 552) såg vi efter tre intervjuer gemensamma drag, så vi började tidigt med färgkodning. Efter att transkriptionen och färgkodningen av dess rubriker slutförts kopierades dessa till ett nytt dokument och all kodning från alla intervjuer under dessa rubriker kategoriseras med samma färg. Detta gav oss en komplett bild av alla kommentarer om detta

ämne och gjorde att vi kunde se likheterna och skillnaderna mellan de olika intervjuvaren. I vissa fall talade respondenterna om flera koder i samma stycke. Till exempel pratade respondenterna om att utbildningen hade blivit betydligt tuffare efter penningtvättsskandalerna.

Nedan finner ni vår tabell där vi identifierar våra teman samt nyckelorden vi valt att använda under dessa intervjuer.

Tema 1: Ledarskap	Krishantering	Förändringsprocess	Lärdomar
Tema 2: Utbildning	Introduktionskurs	Successiv utbildning	Förbättring
Tema 3: Penningtvätt	AML	Säkerhet	Processer

Figur 3: Teman och Nyckelord

## 4. Resultat

*I detta kapitel presenteras arbetets empiri. Studiens resultat är grundat i intervjuer med representanter från Swedbank som har viss erfarenhet inom AML och dess utbildning. Representanterna företräder insyn inom Swedbanks AML utbildning innan, under och efter skandalen skett och visar på den process organisationen genomgått .*

---

### 4.1 Utbildning inom AML

Respondent 3 som arbetar inom banken och varit med om skandalen förklarar att alla medarbetare årligen genomgår minst två stycken utbildningar genom ett så kallat intranät. Intervjuperson 3 fortsätter vidare och förklarar: *“Det brukar finnas en person på varje kontor som har mer djupgående kunskaper inom AML och ser till att stötta alla anställda inom denna fråga.”* Dessutom kommer det även ut en säkerhetschef till kontoren cirka en gång i veckan för att prata om situationen gällande AML och tar upp samt visar konkreta fall där syftet handlar om att sprida kunskap att kunna förebygga detta.

Respondent 4 som arbetar inom Swedbanks kundtjänst förklarar likaså: *“De anställda genomgår en obligatorisk utbildning inom ett system som är tidsbegränsat. Misslyckas man med att svara på testet inom en viss tid så kan det leda till att man inte får någon befogenhet att genomföra vissa tjänster.”* Utbildningen börjar med en introduktionsfilm och sedan övergår man till frågor om filmen som man ska svara på och få rätt på allt. Vidare menar respondenterna att organisationen har regelbundna utbildningar som ständigt uppdateras, detta på grund av att det kommer nya regler och krav från ledningen. Ledningen tar dessa direktiv från bankväsendet då nya krav på penningtvättsreglerna är uppdaterade och då även utbildningen.

Vår tolkning är att Swedbank har en tydlig plan på hur man skolar in nyanställda, de lägger även stor vikt att kontinuerligt uppdatera deras utbildning för nya hot och risker inom penningtvätt.

När det kommer till förbättringar inom utbildningen av penningtvätt förklarar respondent 3 *“Eftersom det ständigt kommer ut nya utbildningar att göra så saknar man inskriven tid att göra det vilket leder till att man måste prioritera bort annat viktigt arbete. Det skulle egentligen vara bättre om man fick inlagd tid att sitta med utbildningarna för att djupgående*

*förstå sig på dessa. Nu handlar det lite mer om prioriteringar. Vår tolkning är att Swedbank kräver att man gör sina dagliga sysslor samt de utbildningar som dyker upp. När det kommer utbildningar minskar det tiden för annat arbete vilket leder till att de anställda är tvungna att välja bort annat arbete.*

Intervjuperson 4 hävdar dock att det utbildningsprogram som existerar idag är tillräckliga och att de även har en support som jobbar med AML frågor, där man kan få stöttning i en fråga om det är något man undrar över. *“Jag tycker att de tester man genomför när man blir anställd här och de tester som görs årligen är tillräckliga. Inom min roll anser jag att vi alla har stora och tillräckliga kunskaper att kunna identifiera finansiell brottslighet och jag är medveten om att det skulle krävas mycket för att en liknande skandal skulle kunna uppstå igen.* Vi anser att Swedbanks utbildningsprogram inom penningtvätt anses som bra av de anställda. Överlag var alla positiva till informationen som de lär sig och gillar upplägget med tester.

Penningtvätt-skandalen hade en stor påverkan på hur Swedbank såg på sin förmåga att hantera AML. Ett specifikt exempel förklarar respondent 3: *I detta fall är det viktigt att vara medveten och upplyst om att snabbt hantera ett problem inom AML och att kunna ha system som förebygger detta. Utöver detta finns det även utvecklad feedback att svara på efter varje utbildning där man som anställd får redogöra vad som fungerar bra och dåligt under sin utbildning inom AML.* Enligt våra uppfattningar lades det ner en enorm kraft på specifikt utbildningen inom penningtvätt då det verkar ha prioriterats och ansetts vara den största anledningen till varför denna skandal skedde. Det verkar som att utbildningen identifierats som otillräcklig och att det var därför denna kris uppstod.

## **4.2 Förebyggande av kris**

När det kommer till förebyggande av kriser har Swedbank valt att investera mer i utbildningen gällande AML för att krisen inte ska upprepas igen. För att undvika nya kriser har Swedbank valt att kontinuerligt skapa nya utbildningar när nya risker uppkommer. Intervjuperson 2 säger *“Vi har regelbundna utbildningar som uppdateras med lite mellanrum. För det kommer nya regler och krav från ledning och från bankväsendet att det ska vara nya krav på penningtvättslagarna, så de uppdateras och då måste utbildningen också*

*uppdateras*”. Som även styrks av respondent 3 som säger “ *Utbildningen finjusteras hela tiden utifrån att de kriminella hela tiden hittar nya sätt att tvätta pengar på.*”

Vår tolkning på detta är att Swedbank har en tydlig plan på hur man ska förebygga kriser med hjälp av utbildningen, genom att uppdatera och skapa nya utbildningar som motverkar nya risker.

De har även uppdaterat deras IT-system som nu varnar för riskkunder och misstänkta transaktioner. Genom att bli markerade i systemet kan personalen enklare se om det skulle vara något som ser misstänkt ut. Inom Swedbank får man tydliga direktiv om hur man ska agera när det kommer en riskkund. Respondent 1 beskriver hur de hanterar en riskkund för att förebygga nya misstag “*När man står i kassan och de kommer in en kund med mycket uttag ur automater och mycket swish och sånt där och då varnas det i systemet och då måste vi ha uppföljningsfrågor som vi måste fråga dom som kunderna ska besvara på ett visst sätt och svarar de inte på ett sätt vi vill kommer jag rapportera till närmaste chef som i sin tur rapporterar till AML.*” Vår tolkning är att de har förbättrat sitt it-system som nu varnar när det kommer misstänkta kunder och transaktioner och som kan spärra konton tillfälligt. Genom en ökad kundkänedom så förebygger man risker innan det blir handling.

### **4.3 Krishantering/förändringsprocess**

Under skandalen hamnade prioriteten på att agera snabbt och beslutsamt på att hantera situationen. Situationen hanterades genom att snabbt få en fullständig bild av vad som skett samt identifiera eventuella brister som uppstått inom organisationens interna kontroller.

Respondent 5 beskriver förändringsprocessen:

*Man skulle kunna beskriva processen inom olika steg där det första som skedde var att verkligen utreda vad det var för problem som drabbat banken, men också förstå sig på hur det skett och vad man skulle undersöka för att sätta stopp för problemet. När vi väl insett att banken blivit utsatt för penningtvätt var nästa steg att kunna vidta åtgärder åt de brister som upptäckts för att kunna förhindra att det skulle ske igen.* Enligt vår uppfattning förstod vi att respondenten snabbt behövde agera på problemet. Swedbank var tydliga med att köra med öppna kort när det väl kom upp till ytan och menar att det är viktigt att visa transparens för att behålla trovärdigheten framöver.

I och med processens gång började Swedbank fokusera stort på att satsa mer resurser att utbilda sin personal inom penningtvätt och finansiell brottslighet men också att öka

samarbetet mellan olika avdelningar inom organisationen så att kunskapen inom AML skulle öka. Respondent 5 förklarar: *Det jag uppfattade var att banken verkligen satsade stort på att detta inte skulle kunna hända igen. Ett exempel jag kan ge är att banken började utveckla nya lite mer komplexa utbildningsprogram inom just AML som jag anser var lite mer specifika beroende på roll och ansvarsområde inom banken. Dessa typer av program hade även med olika praktiska moment vilket jag tycker är väldigt bra eftersom man verkligen lärde sig hur penningtvättandet kan gå till.* Enligt förklarad information lade vi märke till att program för motverkande av penningtvätt var prioritet i Swedbanks arbete kring penningtvätt. Detta uppfattades även av oss vara den starkaste kraften i att motverka ekonomisk brottslighet samt upplärning av de nya programmen. Prioriteten inom förändringsprocessen låg därför i att snabbt uppdatera befintliga system samt utveckla nya kunskaper inom dessa.

Vi uppfattar det som att förändringsprocessen kring bekämpning av penningtvätt aldrig riktigt tar slut och att skandalen år 2019 var ett startskott för Swedbank att verkligen lägga tyngd på att utbilda sina anställda inom AML för att kunna förhindra att en sådan skandal aldrig uppstår igen. Respondent 5 berättar: *Man kan verkligen säga att Swedbank har lärt sig av sina misstag och att kompetensen inom AML ökat markant. Det jag finner mest intressant är att eftersom Swedbank är en sådan stor bank med många kunder så var det viktigt för banken att göra rätt för sig i syfte att visa sin lojalitet till kunder och ett löfte om att man kan "lita" på oss.*

Förändringsprocessen har tenderat att ha en viss åtstramning av de anställdas befogenheter. I fördjupningsintervjun av respondent 6 som säger " *Förändringsprocessen anser jag har varit både bra men den har vissa nackdelar. Jag skulle påstå att det är säkrare och vi kräver mer kundinformation. Sedan har vi tydliga system som vi jobbar efter. Det kan ibland kännas lite enformigt men jag anser att säkerheten alltid går först och köper att vi gör på detta sätt.* Detta uppfattar vi som att anställda på Swedbank har strikta riktlinjer att gå efter när det kommer till att upptäcka ekonomisk brottslighet och att "friheten" inom det vardagliga arbetet kan begränsas lite. Något vi även la märke till är att flera av svaren från respondenterna var väldigt lika vilket vi förstår då de arbetar inom samma system. Men att detta kan ses som negativt då egna åsikter och synpunkter utesluts av dessa system.

#### **4.4 Resultatet av en kris**

Efter penningtvättskandalerna har ledningen och cheferna krävt en större kundkännedom. Något som även ändrats är att man skapat en ny AML-grupp som sitter och hanterar alla typer av riskhantering som i sin tur ger direktiv till cheferna hur man ska leda och arbeta efter dessa. Respondent 2 säger i intervjun.

*“Vi har ju en AML-avdelning som sitter med all riskhantering typ som ger direktiv till cheferna som ska följas upp som ny senast har det blivit mycket hårdare kring kundkännedomsfrågor som alla kunder får inom Swedbank och måste svara annars blir kontot låst om man inte svarar inom en viss tid. Så det kommer nya riktlinjer hela tiden som cheferna måste följa och sedan lägger ut på oss via utbildningar.”* Genom att skapa en högre kundkännedom tolkar vi att cheferna vill skapa större bevakning och säkerhet att allt går rätt till. Att samla mer information om varje individ ger en tydligare bild för ledningen att se om allt går rätt till.

Ledningen har även skapat en tydlig process hur man ska hantera misstänkta transaktioner, men på grund av banksekretess kan intervjupersonerna inte beskriva ett specifikt fall. Men respondent 2 beskriver processen följande. *“Jag kan inte beskriva en specifik situation men oftast så får vi meddelande om kund som har fastnat i vår monitorering av transaktioner och då får vi se till att boka in kunden på ett möte för att ställa frågor om transaktionerna och begära in underlag. Efter detta så tar vår AML support över ärendet. Vi kan även när vi upptäcker något konstigt rapportera in detta och vi har tystnadsplikt om vad vi har rapporterat in till finanspolisen. Vi får aldrig heller veta om det i slutändan blir något åtal av det hela”.* Vi tolkar detta som att ledningen har blivit tydligare hur man ska arbeta samt kräver en högre kundkännedom, genom dessa fokusområden ska det minska risken för penningtvätt.

När vi intervjuade respondent 6 och ställde frågan om minskad motivation vid mindre befogenheter svarade respondenten *“Ja, jag upplever att motivationen till arbetet har minskat, förut kunde man lösa ett problem på sättet man tyckte passade bäst. Nu känns det som i de flesta fall, speciellt när det kommer till penningtvätt, att vi ska arbeta efter färdiga mallar.”* Vi tolkar detta som att ett resultat av krisen är minskat egentänkande vilket i sin tur leder till att motivationen för arbete minskar.

#### **4.5 Utmaningar och lärdomar**

Erfarenheterna som skapats efter en sådan händelse resulterade i att man under varje kundmöte skulle sätta på sig sina kritiska glasögon och göra allt för att kunna förhindra att

detta skulle ske igen. Respondent 3 berättar: *“det är viktigt att man anpassar situationen efter nyanställda och bidrar med kunskap så att ingen viktig information missas, denna typ av kunskap kan exempelvis vara att man genomgått en grundläggande utbildning inom AML och har koll på vilka eventuella brister som kan uppstå och hur man arbetar för att motverka detta”*. Exempelvis är det viktigt att som nyanställd våga fråga kollegor och chefer med mer erfarenhet så man inte missar kunder med hög risk. Missar du viktig information tolkar vi det som att det kan straffa både anställningen då det är den anställde själv som skriver under pappren, men också skada Swedbanks varumärke.

En utav de största lärdomarna som skapats av den så kallade penningtvättskandalen var att kunna återuppbygga det säkra varumärke Swedbank en gång var. Respondent 6 redogör: *“Eftersom allt förtroende skadats på grund av de allvarliga anklagelserna var det otroligt viktigt för oss att kunna bevisa för bland annat investerare och kunder att detta var något som inte skulle kunna hända igen, vi ville behålla vår goda lojalitet eftersom dem är så viktiga för oss. Under denna tid var jag delaktig inom avdelningen för AML och märkte hur de ansvariga för vår grupp blev striktare i sitt ledarskap när det gällde att upprätthålla lagar och regler inom detta område”*. Vi märkte tydligt att respondenterna hade en stark anknytning till problemet och vi uppfattade det som att hela organisationen gick ihop för att rädda varumärket och sitt eget jobb, oavsett avdelning.

Att upprätthålla en god kommunikation med myndigheter visade sig vara en stor utmaning för Swedbank. Respondent 4 berättar: *“För att kunna åtgärda de problem som uppstår så var det viktigt att hitta ett bra samarbete med reglerande myndigheter. Anledningen till detta var att vi var tvungna att ta itu med konsekvenserna av vår bristande efterlevnad av regler, detta gjordes då genom att arbeta på ett öppet och samarbetsvilligt förhållningssätt i hopp om att lösa de befintliga problemen och rätta till felaktigheter.*

Sammanfattningsvis tyder vi på att många goda lärdomar skapats efter den penningtvätt-skandal Swedbank tog sig igenom år 2019. Trots den negativa påverkan krisen hade på varumärket, märker vi hur Swedbank tagit sig ur den starkare än innan genom en effektiv krishantering av ledning och anställda när det kommer till utbildning, anpassning och krishantering.



## 5. Diskussion

*I detta avsnitt kommer analys av intervjuer samt vår tidigare forskning jämföras för att hitta likheter och olikheter. Vi kommer att besvara våra forskningsfrågor med hjälp av detta. Strukturen kommer att vara lik vår resultatdel där vi kommer dela in kapitlet i flera underrubriker. I slutet kommer vi att vara självkritiska och skriva vad vi hade kunnat göra bättre om vi gjorde arbetet på nytt.*

---

### 5.1 Utbildning inom AML

Tidigare forskning beskriver hur man inkluderar befintliga regelbaserade AML-system för att uppfylla kraven mot penningtvätt (Chen, 2018). System som används beskriver Chen (2018) behandlar kontanttransaktioner, internationella penningöverföringar samt misstänkta transaktioner. Detta styrks även av våra respondenter som berättar att Swedbank har en AML-avdelning som flaggar för misstänkta kunder samt även vid större misstanke stängt ner kundernas konton. Det kan dock tendera till en slags överdrift menar Vishnu Kute, Pradhan, Shukla och Alamri (2021) som uppskattar att varningarna är 98% felaktiga och detta resulterat i en stor driftkostnad. Vidare förklarar författarna att eftersom tekniken går snabbt framåt med olika typer av onlinetjänster. Vid snabb utveckling av tekniken menar författarna att det blir svårt att ligga i framkant när det kommer till den finansiella brottsligheten. Respondenterna säger att utbildningen finjusteras successivt samt att alla medarbetare i Swedbank genomgår minst 2 ggr per år en utbildning via deras intranät. Genom att utbilda sig och anpassa sig efter nya situationer snabbt så ska det försöka hindra att nya penningtvätts transaktioner ska lyckas genomföras. Utöver detta säger intervjupersonerna att det brukar det finnas en person per kontor som har lite djupare utbildning som kan vara ett stöd till de andra på kontoret. Genom detta arbetssätt anser vi att Swedbank tar detta på största allvar och anser att driftkostnaderna är en kostnad de kan ta istället för att riskera att råka ut för penningtvätt.

Miller och Kohr (2016) menar att när man utformar ett träningsprogram för en nyanställd, är det viktigt att institutionen i sin helhet och dess kultur måste bli examinerad för att kunna avgöra hur man på bästa sätt anpassar programmet till institutionen. Beroende på hur strukturen inom företaget ser ut, hur ofta man har möten och tid nedlagd på träning är det viktigt för AML compliance officer att kunna maximera sin tid och fokus på de rätta sakerna. En AML compliance officer beskriver Miller och Kohr (2016) är en person som ansvarar för

att säkerhetsställa efterlevnaden av “Anti Money Laundering” (AML) och dess föreskrifter/policys.

## 5.2 Förebyggande av kris

När det kommer till att förebygga en kris är det viktigt att vara väl förberedd och att kunna anpassa sig för nya miljöer. En viktig sak att ha som primärt fokus menar Pearson och Mitroff (1993) blir då att ha en fungerande signaldetektering som ska uppfylla uppgiften att identifiera fel och att kunna filtrera bort dessa. Detta är något som överensstämmer med vad respondenterna förklarar om hur Swedbank kontinuerligt väljer att investera mer inom utbildningen för att kunna förhindra olika nyare tekniker när det kommer till penningtvätt. Dessutom använder sig även Swedbank av nya uppdaterade IT-system som varnar för riskkunder och olika misstänkta transaktioner, i syfte av att kunna snabbt identifiera fel och misstänkt brottslig aktivitet.

Bhaduri (2019) förklarar att förebyggande av kriser kräver ett ledarskap som kan anpassa sig efter situationer och som besitter kunskap som hjälper organisationen att identifiera dessa så kallade varningssignaler. Detta verkar inte vara något som Swedbank använder sig av då de bevisligen istället för ledarskap, använder sig av special-utvecklade system som känner av misstänkt transaktion och kan hjälpa till att förebygga en eventuell ny kris. Det skulle kunna ses som att ansvariga för AML-avdelningen utnyttjar sitt ledarskap till att implementera dessa system. Dock uppstår ständigt nya regler och krav från ledningen vilket påverkar Swedbanks att identifiera transaktioner enklare, men också bidrar till att en mer avancerad och strikt granskning av kunder genomförs.

Förebyggande av kriser menar Wooten och James (2008) inte fungerar om ledarskapet inte vidtar lämpliga åtgärder. Bland annat ges exemplet om en typ av ledarskap som kallas sensemaking och fokuserar på att hjälpa anställda med meningsfulla och förstående kopplingar mellan handlingar och organisationens övergripande mål. Detta använder sig Swedbank av genom att ställa frågor till kunder med hög risk och om dessa frågor inte får det svar som organisationen kräver så meddelar man sin närmaste chef. Den närmaste chefen rapporterar detta i sin tur till AML.

### 5.3 Krishantering/förändringsprocess

I tidigare teori berättar DuBrin (2013) om att en effektiv ledare uppstår under en kris när ledaren utsätts för oförutsägbara negativa förändringar och tar sig an dessa tuffa tider genom att visa vägen för sina anhängare. Enkelt förklarar redogör DuBrin (2013) att vägen den effektiva ledaren använder sig av, bygger på bibehållet lugn under kris, planerande för- och under krisen, utnyttjar teamet väl och pratar om problemet och agerar.

När skandalen ägde rum berättar respondenterna att prioriteten i likhet med teorin snabbt hamnade på att agera och beslutsamt kunna hantera situationen. Det viktiga i denna situation var att få en fullständig bild av vad som skett samt kunna identifiera problemen inom organisationens interna kontroller. Tydliga instruktioner gavs ut inom Swedbanks AML avdelning där fokuset hamnade på att samla lugnet och sedan ta sig an situationen i syfte av att motverka att denna typ av krissituation skulle uppstå igen. DuBrin (2013) nämner "prata om problemet" som en viktig faktor i hur en ledare bör agera under en krissituation och menar att ledaren bör agera efter vad intressenter säger, ha öppna konversationer och ta emot all feedback man kan få. Detta är något som stämmer väl överens med vad respondenterna förklarar eftersom att Swedbank under processens gång starkt ökade samarbetet mellan olika avdelningar inom organisationen så att kunskaperna inom AML ökade.

Yukl (2012) skriver om Lewins tre-steg förändringsteori att situationer som genomgår förändringsprocesser ofta utgår ifrån tre olika faser. Vidare berättar författaren att upptiningsfasen är när människor inser att det gamla sättet att agera inte fungerar, då exempelvis en kris har uppstått. Under förändringsfasen söker människor nya metoder som verkar mest lovande för situationen och nedfrysningsfasen är när metoden införs och blir etablerad inom organisationen. När väl denna kris uppstod hos Swedbank var de anställda väl medvetna om att någonting behövde förändras för att detta aldrig skulle kunna hända igen. Fler komplexa utbildningsprogram inom AML implementerades och blev mer specifikt inriktade på ansvarsområde och roll inom banken. Programmen medförde även praktiska moment där man som anställd fick genomgå simulationer kring penningtvätt och därav ökade kunskapen inom hur dessa skulle hanteras i verkligheten. Det man kan uppfatta om Swedbanks förändringsprocess är att den aldrig riktigt tagit slut på grund av relevansen i det dagliga arbetet kring bekämpning av penningtvätt. Metoderna som införts under krisen är ständigt under uppdatering och anpassas efter hur verkligheten ser ut i förebyggande syfte.

## 5.4 Resultatet av en kris

I tidigare forskning menar Seijtzt (2013) att en bra ledare som ska kunna skapa förändring ska vara medveten om sina egna erfarenheter, både när det gäller goda men också dåliga. Vidare förklarar författaren att en bra ledare tar lärdom av sina medarbetare, konkurrenter och partners där ledaren samlar sina intryck för att utveckla sitt ledarskap. Utöver detta menar Seijtzt (2013) att inneha karaktär är avgörande när beslut ska fattas, karaktären bygger på att ledaren har kunskap och kompetens inom området och saknas detta sker ofta ineffektiva beslut. När ledaren besitter dessa egenskaper menar författaren att förtroendet stärks vilket är den största faktorn till uppskattat ledarskap. Starkt ledarskap byggs över tid och enligt författaren tar det flera år, ledaren bör gå igenom krissituationer eller andra situationer som är utöver det vanliga.

I Swedbank sargades förtroendet genom lögnerna som VD:n gjorde inför media.

Respondenterna är tydliga med att ledningen som tog hand om media gjorde det fel och en viss förtvivlan fanns. Men eftersom den ledningen inte är närmsta chefer över de vi intervjuade har detta bara nämnts men ingen större vikt ligger i detta. Våra respondenter som är kundtjänst-ansvariga tenderar att känna sig lite bortglömda av deras chef. De arbetar på med tydliga direktiv och vet ungefär vad de ska göra. Utöver detta är kontakten med deras chef relativt liten. Förtroendet är högt och de vet vad som ska göras, men tenderar i svaren att de skulle vilja ha mer respons från deras chef.

Detta är något som Warrick (1981) ser vara en nackdel. Inom författarens filosofi har ledaren ett stort inflytande och påverkan på hur de anställdas prestation och tillfredsställelse är.

Genom att ge indirekta och direkta belöningar till de anställda motiverar ledaren den anställdes prestation, motivation och attityd till arbetet. En bra ledare bygger upp en anställd och skapar bra självkänsla vilket i sin tur ger utrymme för den anställda att skapa vision och delaktighet. Förvisso är banksektorn mån om att arbetet måste följa tydliga ramar och processer som de anställda måste följa för att inte riskera att råka ut för penningtvätt. Genom att följa processerna och säkerhetsställa arbetet ökar säkerheten dock, tenderar det till lägre motivation. Vi anser att detta kan vara ett taktiskt drag från Swedbank där säkerheten är av högsta prioritet.

## **6. Slutsats**

### **6.1 Stärkt utbildning och it-system för att detta inte ska upprepas**

Sammanfattningsvis ser vi tydliga åtgärder som Swedbank skapade efter händelsen 2019. När det kommer till utbildningen är den utformad av en AML-avdelning där den som är nyanställd måste genomgå samt klara alla moment för att kunna börja arbeta på Swedbank. Skulle det visa sig att man inte har tillräcklig kunskap får man studera tills man klarar testerna. Det kommer även flertalet utbildningar successivt om nya hot uppstår som alla anställda måste genomföra. Utbildning har blivit viktigare efter skandalerna och nu har AML-avdelning fått uppdraget att utbilda de anställda.

Utöver detta har Swedbank investerat i ett IT-system som markerar kunder vid minsta misstanke om penningtvättsbrott. Detta kan vara att kunden tagit ut mycket pengar eller har flera överföringar. När en sådan kund dyker upp finns det en tydlig process hur de anställda ska agera. Den vanligaste utgången är att kunderna inte har begått brott men Swedbank vill samla så mycket information vid misstanke. Utöver ökad kundkännedom och förstärkt IT-system har de även skapat tydliga processer hur de anställda ska agera vid misstanke. Dessa processer ser olika ut beroende på vilket problem som uppstår. När det varnas i systemet om potentiell kund som misstänks för penningtvätt skriver den anställde en rapport till AML-avdelningen och ställer frågor till kunden och besvarar kunden frågorna korrekt kan man öppna deras konto igen.

Detta är i enlighet med Chen (2018) sätt att arbeta mot penningtvätt. Vidare menar författaren att det finns system som ska följas för att identifiera kontanttransaktioner och misstänkta utlandstransaktioner. Ifall systemet upptäcker rätt information och det visar sig vara positivt förklarar författaren att det utarbetas en rapport om misstänkt transaktion (SMR) som sedan skickas till myndigheter för en ytterligare undersökning.

### **6.2 Ökad säkerhet leder till minskad motivation**

Swedbank har valt att omstrukturera hanteringen gällande penningtvätt och sättet man arbetar för att bekämpa det. Dels har det skapat processer som är strikta och måste följas av de anställda. Med ett skraddarsytt system skapar banken en hög säkerhet för penningtvätt. Detta är givetvis positivt. De som tenderar att påverkas negativt är de anställda som har tydliga

direktiv och väldigt liten befogenhet att arbeta som man själv tycker är bäst, det minskar motivationen för arbetet. I våra intervjuer ser vi en tydlig koppling till att minskade befogenheter i detta fall leder till en minskad motivation. I tidigare forskning kan man tydligt se att anställda motiveras av innovation och ansvar. Med den ökade säkerheten och tydliga ramarna på hur de anställda ska arbeta har Swedbank minskat befogenheten hos de anställda efter penningtvättskrisen. Detta tyder på att Swedbank prioriterar säkerheten inom AML som viktigare än den anställdas motivation och självutveckling. Detta är något som diskuteras i intervjuerna och de anställda vi intervjuat menar även att säkerheten ska vara den högsta prioriteringen.

Vi ser en koppling inom detta relaterat till "commanding leadership". Nging och Yazdanifard (2015) förklarar att denna ledarstil fokuserar på prestation och att nå målen. Styrningen bygger på att skapa kontroll och makt över de anställda och organisationens processer. Vidare förklarar författarna att ledarstilen brukar vara effektiv när primära fokus är att uppnå målet. Ledarstilen är lämplig när tuffa beslut ska fattas eller när organisationen ska använda sig av en åtstramad budget. Enligt Nging och Yazdanifard (2015) är ledningen inte öppen för input utan deras ord är lag och de anställda ska jobba efter deras direktiv. Förvisso är det ingen budget eller åtstramande ekonomi som ska regleras men vi ser en koppling till åtstramande befogenheter.

### **6.3 Kontinuerligt arbete**

Nya sätt att tvätta pengar på uppstår oavbrutet och det är upp till Swedbank att följa de lagar och regler som arbetet kring bekämpning av penningtvätt kräver. Detta innebär att organisationen inte kan stanna upp och känna sig nöjda med de åtgärder som vidtagits. Ett system som idag är tryggt behöver inte nödvändigtvis vara det imorgon. Detta måste ständigt uppdateras och spridas med utbildningar och nya processer att arbeta igenom.

Processen kring utbildning av penningtvätt hos Swedbank kräver att organisationens ledning och styrelse fortsatt väljer att investera pengar och tid inför framtida liknande kriser och händelser som ger negativ påverkan hos banken. Fortsatt arbete för säkerställande av att utbildningen är tillräcklig och relevant för personalen kommer att stå i fokus och det inkluderar att organisationen kan identifiera att nya risker och metoder kan uppstå.

Ett fortsatt arbete krävs också med anledning av att stärka personalens medvetenhet kring vikten i att upprätthålla höga standarder för efterlevnad av de regleringar och riktlinjer som finns när det handlar om bekämpning av penningtvätt. Detta innebär att organisationen erbjuder rätt verktyg och resurser för de anställda i tro om att arbetsuppgifterna löses på ett effektivt sätt och att arbetet blir gjort. Processen innefattar även att nya krav ställs på tillsynsmyndigheter vilket bidrar till förstärkta regleringar och uppföljningar hos finansiella institutioner. Detta uppfylls genom regelbundna utvärderingar av organisationens efterlevnad av Finansinspektionens utbildningskrav och regelverk inom bekämpningen av penningtvätt.

Wooten och James (2008) styrker även detta i sin tidigare forskning. Författarna menar att ett effektivt ledarskap förebygger krishantering. Exempel på förebygganden av kriser är ökad kompetens, främjad interaktion och bidra till att se nya syner på olika problem som kan uppstå. Detta ligger i linje med vår slutsats ovan, genom att aktivt bedriva utbildning och uppdatera den när nya risker uppstår, förebygger man risk för liknande händelser. Vår tolkning är att Swedbank gör detta på ett bra sätt och arbetar dagligen för att minimera riskerna.

## **7. Förslag till vidare forskning**

I arbetet kom vi fram till att Swedbank prioriterar säkerheten och att det kan ta skada av de anställdas utveckling och motivation. Direktiven är tydliga processer som måste följas och de anställda får inte utrymme för kreativitet och ansvarstagande inom penningtvätt. I vidare forskning skulle vi tycka att det är intressant att undersöka om det finns något annat sätt att arbeta på men fortsatt behålla en hög säkerhet. Hur gör andra banker och hur fungerar det för dem.

Ytterligare ett område vi finner intressant som det finns god möjlighet till vidare forskning är om de går att effektivisera arbetet gällande penningtvätt. I dagsläget får kundtjänstmedarbetare varningar på kunder i princip varje arbetspass. Långt ifrån alla kunder som blir varande håller på med penningtvätt och arbetet runt om blir väldigt stort. Vi anser att det finns möjlighet till ett mer effektivt sätt att arbeta men där säkerheten fortsatt kan vara hög. Med detta skulle vi även vilja att Swedbank eventuellt riktar fokuset mot företag eftersom detta förekommer och då är volymerna betydligt högre.

I och med den snabba framväxten av artificiell intelligens (AI) och dess användande inom finanssektorn tycker vi att det även skulle vara intressant att undersöka hur finansiella institut implementerar detta i sitt arbete mot penningtvätt. Något man skulle kunna undersöka då är på vilket sätt det påverkar organisationen, anställda och det vardagliga arbetet. Ifall detta underlättar emot att upptäcka brottsliga transaktioner och om utbildningen kring penningtvätt läggs åt sidan då arbetet mot penningtvätt lutar sig åt AI istället.



## 8. Självkritik

Detta arbete hade kunnat bidra med mer information om vi haft mer tid samt fler intervjuer och en granskning av dess innehåll. Eftersom att ämnet behandlat i detta arbete kan ses som känsligt har vi skapat förståelse om att all fakta kring skandalen inte kan komma ut och att mycket information ligger inom ramarna för tystnadsplikt. Dock kan vi medge att frågorna till intervjuerna möjligtvis inte fångade upp all information möjlig och kan därför ha bidragit till att resultatet blivit vagare än önskat. Trots begränsningen med information och våra frågor känner vi oss ändå tillfredsställda med kvalitén på ämnet gällande intervjuerna och resultatet. Detta bidrog till att vi kunde besvara vårt syfte.

Skulle vi göra om detta arbete hade vi nog gjort en mer noggrann och representativ urvalsprocess med anledning av tillgången till en bredare uppfattning om hur skandalen påverkade Swedbank. Svårigheterna är dock att få tillgång till respondenter med önskade erfarenheter. Med koppling till detta hade vi även kunnat utveckla en lite bättre intervjuteknik för att få fler djupgående svar att behandla, men även för att inte missa någon viktig information.

## 9. Referenser

Agarwal, J.D. (2003). International money laundering in the banking sector. *Finance India; Delhi Vol. 18, Iss. 2, (Jun 2004): 767-778.*

Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development, 43(5/6), 554–569.*

<https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2018-0109>

Bogdanova, M. (2020). *University business models in crisis management.* Business Management, 4 Year 2020, 34–44.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder.* (M. Paulsson, Översättning). Liber.

Burnes, B. (2009). *Managing Change.* Harlow: FT/Prentice Hall.

Centobelli, P., Cerchione, R., Chiaroni, D., Del Vecchio, P., & Urbinati, A. (2020). Designing business models in circular economy: A systematic literature review and research agenda. *Business Strategy and the Environment, 29(4), 1734–1749.*

Coffee, J. C. (2006). *Gatekeepers: The professions and corporate governance.* Oxford University Press.

Dell'Ariccia, G., Rajan, R., & Detragiache, E. (2005). The real effect of banking crises. IMF Working Papers, 05(63), 1. <https://doi.org/10.5089/9781451860825.001>

DuBrin, A. J. (2013). *Handbook of research on crisis leadership in organizations.* Elgar Publishing Limited, Edward.

D. D. Warrick. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experiential Learning and Simulation 3-4: s155-172*

Financial Action Task Force (FATF) (2019), “What is money laundering?”

Finansinspektionen. (2023). *Penningtvätt*. (Stockholm: Finansinspektionen)  
<https://www.fi.se/sv/bank/penningtvatt/> [Hämtad 2023-03-23].

Finansinspektionen. (2023). *Utbildning*. (Stockholm: Finansinspektionen) (a)  
<https://www.fi.se/penningtvatt-utbildning#fk> [Hämtad 2023-03-23]

Fred Garcia, H. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy & Leadership*, 34(1), 4–10. <https://doi.org/10.1108/10878570610637849>

Föreningen grävande journalister (2019) *Swedbank och penningtvätten*  
<https://www.fgj.se/guldspaden/bidrag/swedbank-och-penningtvatten> [Hämtad 2023-03-26]

Goaill, M. M., & Al-Hakimi, M. A. (2021). Does absorptive capacity moderate the relationship between entrepreneurial orientation and supply chain resilience? *Cogent Business and Management*, 8(1), 1962487.

Kevin Kruse (2013) What is leadership?  
<http://www.professorpeaches.com/wp-content/uploads/2015/02/What-is-leadership-Forbes.pdf>

Kute, D. V., Pradhan, B., Shukla, N., & Alamri, A. (2021). Deep learning and explainable artificial intelligence techniques applied for detecting money laundering—a critical review. *IEEE Access*, 9, 82300–82317. <https://doi.org/10.1109/access.2021.3086230>

Mastrangelo, A., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2004). The importance of personal and professional leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(5), 435–451. <https://doi.org/10.1108/01437730410544755>

Miller, Zachary C. & Kohr, Lauren, 2017. "Senior management training, accountability and oversight for anti-money laundering compliance," *Journal of Financial Compliance*, Henry Stewart Publications, vol. 1(1), pages 81-88, June.

Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (n.d.). Crisis management 2002: The challenges ahead. In *Managing crises before they happen* (pp. 145–154). American Management Association. [https://doi.org/10.5848/amacom.978-0-814424-90-2\\_10](https://doi.org/10.5848/amacom.978-0-814424-90-2_10)

Noonan, L. and Cohen, J.M. (2019), "USA: anti money laundering 2019", in Cohen J.M. and Brooker S. (Eds), *The International Comparative and Legal Guide to anti-Money Laundering 2019*, Global Legal Group, London

Nging, T & Yazdanifard, R. (2015). The General Review of How Different Leadership Styles Cause the Transformational Change Efforts to be Successful. *International Journal of Management, Accounting and Economics, Vol.2, No 9*. S1-11.

Odeh , I. (2010), "Anti-money laundering", Pittsburgh.

Oreg, S., Vakola, M. and Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, pp. 461–524.

Patel, R., Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (Studentlitteratur upplaga 4. s.23-69).

Pearson, C.M. and Mitroff, I.I. (1993), "From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management", *Academy of Management Perspectives*, Vol. 7 No. 1, pp. 48-59.

Salamzadeh, A., Mortazavi, S., Hadizadeh, M., & Braga, V. (2023). Examining the effect of business model innovation on crisis management: The mediating role of entrepreneurial capability, resilience and business performance. *Innovation & Management Review*.  
<https://doi.org/10.1108/inmr-11-2021-0213>

Scheel, H. (2011). Never waste a crisis: A leadership opportunity. *EzineMark.com*  
(<http://business.ezinemark.com>, November 14, 4.

Seijtz, G. (2013). *Good leaders learn: Lessons from lifetimes of leadership*. Taylor & Francis Group.

Stessens, G. (2004), "*Money laundering. A new international law enforcement model*", Cambridge.

Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352–379. <https://doi.org/10.1177/1523422308316450>

Yeoh, P. (2019). Banks' vulnerabilities to money laundering activities. *Journal of Money Laundering Control*, 23(1), 122–135. <https://doi.org/10.1108/jmlc-05-2019-0040>

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4th ed.). Prentice-Hall International.

Yukl, G (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Pearson Education Limited

Zia, M. A., Abbas, R. Z., & Arshed, N. (2021). Money laundering and terror financing: Issues and challenges in Pakistan. *Journal of Money Laundering Control*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jmlc-11-2020-0126>

Z. Chen, "Machine learning techniques for anti-money laundering (AML) solutions in suspicious transaction detection: A review", *Knowl. Inf. Syst.*, vol. 57, no. 2, pp. 245-285, 2018

## **Bilaga 1, intervjufrågor till anställda inom Swedbank (AML)**

### **Intervjufrågor:**

Kan du beskriva kort och koncist hur utbildningen inom AML går till?

Vilka är de viktigaste ledarskapsegenskaperna hos din chef när det gäller att förbereda dig för att hantera penningtvätt inom banken?

Hur tror du att ditt företags utbildningsprogram för penningtvätt skulle kunna förbättras för att bättre stödja ditt lärande och utveckling?

Har processen för utbildning förändrats efter det kom fram att banken blivit utnyttjad av penningtvätt? Om ja, vad i utbildningen har förändrats?

På vilket sätt hanterade chefer/ledningen krisen och vilka åtgärder tillämpades?

Hur tror du att utbildningen du har fått för att hantera penningtvätt har påverkat ditt sätt att arbeta och ta beslut på banken?

Vilka strategier har din chef använt för att hjälpa dig att utveckla din förmåga att identifiera och hantera penningtvätt?

Kan du beskriva en specifik situation där du använde dig av den kunskap du fått under din utbildning för att identifiera och rapportera en potentiell penningtvätt?

Hur tror du att din erfarenhet av att hantera penningtvätt kan bidra till att förbättra bankens strategi för att motverka penningtvätt?

Vilka råd skulle du ge till nya medarbetare som börjar arbeta inom banken när det gäller att hantera penningtvätt och hur man kan dra nytta av företagets utbildningsprogram?

Vilka lärdomar har banken tagit med sig efter en sådan händelse?

## **Intervju 2 motivation till striktare arbetsätt**

Kan du beskriva kort och koncist hur utbildningen inom AML går till?

Vad vi förstår har ni en väldigt tydlig bild på hur ni ska hantera misstankar vid penningtvätt, stämmer det? Om ja, kan du beskriva den processen?

Kan det kännas enformigt att arbeta så pass strikt inom en process och inte kunna bestämma något själv?

Om du själv hade fått bestämma, hade du velat ha större befogenheter?

Tror du säkerheten för AML-arbetet blir högre med de strikta processerna?

Hur såg arbetet inom AML ut innan skandalerna, var det lika strikta arbetsätt?

Tror du motivationen till arbetet minskar när du saknar befogenheter att handla hur du vill?

Har processen för utbildning förändrats efter det kom fram att banken blivit utnyttjad av penningtvätt? Om ja, vad i utbildningen har förändrats?