



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen

FEKH19

Strategic Management

VT20

Hur påverkas intressekonflikter av krissituationer?

En fallstudie kring bankbranschens påverkan under pandemin COVID-19

Författare:

Fabian Solberg

Josefine Haglund

Maximilian Gillberg

Mia Malmström

Handledare:

Christine Blomquist

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till alla de personer som gjort detta examensarbete möjligt. Först och främst vill vi tacka studiens intervjupersoner: Anders Österberg, Fredrik Berg, Helen Anehov, Matilda Lindahl, Niclas Sassersson, Peter Nordblad, Susanna Svartz och Zandra Ericsson. Tack för ert genuina intresse och engagemang!

Därefter vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Christine Blomquist som väglett oss under hela uppsatsprocessen, samt opponeringsgrupperna för både givande och utvecklande diskussioner. Vi vill även tacka våra lärare på kandidatkursen Strategic Management, Niklas Hallberg och Magnus Johansson, som entusiastiskt delgett oss med sina kunskaper.

Slutligen vill vi rikta ett stort tack till Cecilia Arkestad som generöst delade med sig av sitt goda kontaktnät.

Lund, 2020-06-01

Fabian Solberg

Josefine Haglund

Maximilian Gillberg

Mia Malmström

Abstrakt

Titel: Hur påverkas intressekonflikter av krissituationer? En fallstudie kring bankbranschens påverkan under pandemin COVID-19.

Kurs: FEKH19, Examensarbete i Strategic Management, 15 högskolepoäng

Författare: Fabian Solberg, Josefine Haglund, Maximilian Gillberg, Mia Malmström

Handledare: Christine Blomquist

Nyckelord: Agentteori, intressekonflikter, krishantering, kriskommunikation, COVID-19

Syfte: Studien ämnar till att undersöka huruvida (hur) överordnade chefer samt underordnade chefer inom bankbranschen hanterar intressekonflikter som riskerar att uppstå till följd av COVID-19.

Metod: Via en kvalitativ forskningsmetod genomfördes en enkel fallstudie av fyra banker utifrån åtta semistrukturerade intervjuer. Den teoretiska bearbetningen samt analysen gjordes kontinuerligt med hjälp av vald teori.

Teoretisk perspektiv: Studiens teoretiska perspektiv utgår från agentteori, som förklarar relationen mellan agent och principal, samt de intressekonflikter som riskerar att uppstå (Eisenhardt, 1989). Till följd av COVID-19 tillämpas dessutom kristeori relaterat till bankernas krishantering och kriskommunikation.

Resultat: Uppsatsens resultat pekar på en låg nivå av intressekonflikter till följd av en förbättrad kommunikation mellan överordnad-och underordnad chef. Detta på grund av ett utvecklat digitalt informationsflöde med ökad flexibilitet samt frekvens, vilket gynnar både den gemensamma målbilden och överordnad chefs intresse. COVID-19 genererar en låg grad av

skyldighet inom bankerna vilket resulterar i en minimal negativ påverkan på relationen mellan överordnad-och underordnad chef. Vidare arbetar bankerna proaktivt med tydliga interna riktlinjer, vilket både förutser och motverkar eventuella intressekonflikter.

Abstract

Title: How are conflicts of interests affected by crisis situations? A case study of the impact of the banking industry during the COVID-19 pandemic.

Course: FEKH19, Degree project in Strategic Management, 15 University Credit Points, Undergraduate level

Authors: Fabian Solberg, Josefine Haglund, Maximilian Gillberg, Mia Malmström

Advisor: Christine Blomquist

Keywords: Agency theory, conflicts of interest, crisis management, crisis communication, COVID-19

Purpose: The study aims to research whether (how) supervising managers as well as subordinate managers within the banking business manage conflicts of interests following the COVID-19 pandemic.

Methodology: The study has been conducted through a qualitative research method of four banks with eight semistructured interviews. The theoretical process and analysis has continuously been pursued with assistance of chosen theories.

Theoretical perspective: The study's theoretical perspective is based on agent theory, which explains the relationship between agent and principal, as well as the conflicts of interest that may

arise (Eisenhardt, 1989). In relation to COVID-19, crisis theory is applied related to corporate crisis management and crisis communication.

Results: The thesis results indicates low levels of conflicts of interest, as a result of improved communication between the manager and the subordinate manager. This is due to a developed digital flow of information, with increased flexibility and frequency, which benefits both the common goal image and the manager's interest. COVID-19 generates a low degree of guilt within the banks, resulting in minimal negative impact on the relationship between the manager and the subordinate manager. Furthermore, the banks are proactively working with clear internal guidelines, which both anticipate and counteract any conflicts of interest that may occur.

Definitioner och begrepp

Pandemi: Pandemi är en ny form av influensavirus som drabbar stora delar av världens befolkning till följd dess höga smittspridning.

Överordnad-och Underordnad Chef: Överordnad chef besitter en högre roll inom chefshierarkin än underordnad chef. Underordnad chef rapporterar till den överordnade, men har samtidigt direktrapporterande chefer eller/och medarbetare under sig.

Agent och Principal: Ett kontrakterat förhållande mellan en uppdragsgivare (Principal) och en uppdragstagare (Agent), där agenten utför arbetsuppgifter i principalens intresse.

Opportunism: Opportunism är ett beteende där personens handlingssätt gynnar det individuella egenintresset genom att anpassa sig efter omständigheterna. Individen anpassar sig ofta till situationer för sin personliga vinning.

Intressekonflikt: En intressekonflikt uppstår när Agenten inte agerar i linje med Principalens intresse. Denna typ av konflikt framkallas primärt på grund av följande tre aspekter: Avvikande målbild, otillräckligt informationsflöde och/eller egenintresse

Krissituation: Kris är något som riskerar påverka verksamheten negativt. En kris kan visa sig i olika former och uttryck, exempelvis konflikter, pandemier eller naturkatastrofer. När en kris infaller uppstår därför ett oväntat tillstånd som är väldigt svårt att förutse.

Krishantering: Krishantering är ett samlingsbegrepp för hur verksamheter arbetar för att förhindra en krissituation, samt verksamhetens ageranden under och efter krisen.

Kriskommunikation: Riskkommunikation pekar på den form av kommunikation som sker mellan olika parter innan, under och efter en period av kris.

Innehållsförteckning

1. Inledning	10
1.1. Teoretisk bakgrund	10
1.1.1. Agentteori	10
1.1.2. Krissituation	11
1.2. Praktisk bakgrund	11
1.2.1. Pandemin COVID-19	11
1.2.2. Det aktuella läget för bankbranschen till följd av COVID-19	12
1.3 Problemdiskussion	12
1.3.1 Syfte/Frågeställning	13
1.4 Avgränsning	14
2. Teoretisk referensram	15
2.1 Agentteori	15
2.1.1 Relationen mellan Agent och Principal	15
2.2 Agentteori relaterat till verksamheter	17
2.2.1 Tre grundförutsättningar för intressekonflikter	18
2.2.2 Incitament och övervakningskostnader	21
2.3 Teoretiska utgångspunkter vid krissituationer relaterat till krishantering-och kommunikation	22
2.3.2 Krissituationer	22
2.3.3 Krishantering	24
2.3.4 Kriskommunikation	26
2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram	27
3. Metod	28
3.1 Forskningsdesign	28
3.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ undersökningsmetod	29
3.2 Urval	30
3.2.1 Identifiering av relevanta fallföretag och avgränsningar	30
3.2.2 Identifiering av nyckelpersoner	30
3.3 Forskningsinstrument	31
3.3.1 Identifiering samt val av instrument	31
3.4 Tillvägagångssätt	32
3.5 Dataanalys	33
3.6 Validitet och reliabilitet	34

3.6.1 Validitet	34
3.6.2 Reliabilitet	35
3.7 Sammanfattning av metoden	36
4. Resultat	37
4.1 Presentation av respondenterna	37
4.2 Överordnad chef	38
4.2.1 Uppkomsten av intressekonflikter	38
4.2.2 Tre grundförutsättningar till intressekonflikter	39
4.2.3 Övervakningskostnader och incitament	41
4.2.4 Verksamhetseffekter från rådande krissituation	43
4.2.4.1 Krishantering	44
4.2.4.2 Kriskommunikation	45
4.3 Underordnad chef	46
4.3.1 Uppkomsten av intressekonflikter	46
4.3.2 Tre grundförutsättningar till intressekonflikter	47
4.3.3 Övervakningskostnader och incitament	48
4.3.4 Verksamhetseffekter från rådande krissituation	50
4.3.4.1 Krishantering	51
4.3.4.2 Kriskommunikation	51
4.4 Sammanfattning av resultat	53
5. Analys	54
5.1 Intressekonflikter relaterat till COVID-19	54
5.1.1 Uppkomsten av intressekonflikter	54
5.1.2 Den gemensamma målbilden	55
5.1.3 Informationsflödet	56
5.1.4 Agentens egenintresse	57
5.1.5 Övervakningskostnader och incitament	58
5.2 Krishantering-och kommunikation relaterat till COVID-19	61
5.2.1 Verksamhetseffekter från rådande krissituation	61
5.2.2 Krishantering	62
5.2.3 Kriskommunikation	64
6. Slutsats och diskussion	66
6.1 Slutsats	66
6.2 Diskussion	67
6.2.1 Förslag till vidare forskning	68
6.2.2 Eventuella brister och studiens generaliserbarhet	68

7. Referenslista	70
8. Appendix	75
Bilaga 1 - Relationen mellan agent och principal	75
Bilaga 2 - Presentation av respondenter	76
Bilaga 3 - Sammanfattning av resultat	77
Bilaga 4 - Intervjuguide: Överordnad chef	78
Bilaga 5 - Intervjuguide: Underordnad chef	80

1. Inledning

Det inledande kapitlet presenterar den teoretiska och praktiska bakgrunden. Avsnittet avslutas med en problemformulering som därefter mynnar ut i uppsatsens syfte samt frågeställning.

1.1. Teoretisk bakgrund

1.1.1. Agentteori

Eisenhardt (1989) beskriver förhållandet mellan agent och principal inom agentteori, där agenten anlitas av principalen för att utföra uppdrag. Författaren förklarar hur denna form av riskdelning kan vara problematisk, främst då parterna många gånger besitter olika attityder gentemot risk samt opportunism. Agentteori kom därav att förklara varför intressekonflikter uppstår mellan samarbetande parter, samt hur man kan agera för att förhindra det (Jensen & Meckling, 1976). Det finns tre grundförutsättningar för intressekonflikter; *Differ in objectives*, *hidden action*, samt *hidden information* (Jensen & Meckling, 1976). Intressekonflikter resulterar ofta i höga övervakningskostnader, vilket innebär att parterna kontinuerligt bör utvärdera vilka aspekter inom relationen som utgör en eventuell risk (Mizruchi, 2004). Vid de tillfällen relationen baseras på nya förutsättningar, till följd av en extern eller intern händelse såsom COVID-19, är kritisk analys avgörande för ett fortsatt effektivt arbete.

1.1.2. Krissituation

En krissituation kan definieras på ett flertal olika sätt. Coombs (2012) förklarar hur en kris är en oförutsägbar händelse, vilket utgör ett hot gentemot en organisation samt dess intressenter. Författaren beskriver dock hur en kris inte alltid måste vara oväntad till följd av att den skedde oförutsägbart, då faktorer såsom tid, plats, samt diverse varningstecken är avgörande.

Vidare beskriver Falkheimer, Heide & Larsson (2009) hur händelser som kräver snabb respons på grund av situationens plötsliga karaktär även kan definieras som en kris. Författarna förklarar vidare hur en kris riskerar att påverka individers fundamentala värderingar, vilket kan utgöra en fara för organisationers normala funktion. Ulmer, Sellnow och Seeger (2015) besitter samma uppfattning kring definitionen av kris, men pekar samtidigt på hur krissituationer kan öppna upp för nya möjligheter. Främst då det kräver att organisationer bryter sina vanliga levnadsmönster och tänker utanför ramarna.

1.2. Praktisk bakgrund

1.2.1. Pandemin COVID-19

Den 11:e mars 2020 förklarade World Health Organisation (WHO 2020a) att COVID-19 officiellt klassificeras som en pandemi. Första fallet av COVID-19 uppkom i Wuhan-området i Kina den 31 december 2019, och har sedan dess spridit sig över hela världen. Pandemin utropades som en akut fara för världens befolkning den 30 december 2019 (WHO, 2020a), varav Sverige fick sitt första bekräftade fall av COVID-19 den 31 januari 2020. Antalet fall i Sverige

har sedan dess ökat. Virusets sprider sig genom människor, men ännu undersöker forskare virusets smittvägar (Folkhälsomyndigheten 2020b; 2020a).

1.2.2. Det aktuella läget för bankbranschen till följd av COVID-19

COVID-19 genererar både oro och svårigheter i relation till det aktuella konjunkturläget. Flertalet företag har blivit insolventa och löper stor risk till att försättas i konkurs. Detta har resulterat i en drastisk negativ påverkan på den globala ekonomin (Konjunkturinstitutet 2020). Att COVID-19 har påverkat konjunkturen är ett faktum, varav börsen är en av flera indikatorer. Hitintills har börsen fallit avsevärt, och det går inte att utesluta börsens eventuellt kommer fortsätta falla. För att ekonomin ska ha möjlighet att återhämta sig krävs det att viktiga aktörer agerar korrekt utifrån rådande situation. En av samhällets mest grundläggande aktör i relation till ekonomi och finans är bankbranschen. Finansinspektionen beslutade att lätta på bankernas kapitalbuffert från 2,5% till 0%, vilket motsvarar 45 miljarder kronor. Därmed får bankerna låna ut 900 miljarder svenska kronor (Finansinspektionen, 2020). I jämförelse med många andra länder har de svenska bankerna stora buffertar, vilket har gett utrymme att nu använda buffertarna och stötta den svenska ekonomins ansträngda situation (Finansinspektionen, 2020). Men då diverse restriktioner samt rekommendationer har förändrat förutsättningarna för kommunikation och interaktion (folkhälsomyndigheten 2020b), riskerar det att gå ut över hela bankverksamheten.

1.3 Problemdiskussion

Den interna osäkerhet som följer COVID-19 riskerar att generera intressekonflikter mellan överordnad och underordnad chef, då parterna eventuellt besitter olika attityder gentemot den

förändrade situationen. Att de gemensamma målsättningarna skiljer sig är en vanlig grundförutsättning för intressekonflikter (Eisenhardt, 1989). Men vid hanteringen av krissituationer måste ofta verksamheten utveckla nya målsättningar. Effektiv krishantering är avgörande för verksamhetens överlevnad. Företag som inte behandlar krissituationer riskerar att drabbas av förödande konsekvenser (Coombs, 2014). Krishantering kräver därför en tydlig vägledning av verksamheten relaterat till strategi, ansvar och kommunikation (Crandall, Parnell & Spillan, 2009). Överordnad chef besitter ett övergripande ansvar gentemot hela verksamheten, vilket inkluderar flertalet enheter. Underordnad chef arbetar för överordnad chefs intresse, men måste fortfarande ta hänsyn till sin specifika enhet. Agentteori förutsätter samtidigt att ett egenintresse mellan parterna eventuellt framkallar intressekonflikter (Eisenhardt, 1989). Detta frambringar intresset att studera hur förhållandet mellan överordnad-och underordnad chef påverkas av en kris i form av pandemi.

1.3.1 Syfte/Frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur överordnade chefer samt underordnade chefer inom bankbranschen hanterar intressekonflikter som riskerar att uppstå till följd av kris, med pandemin COVID-19 som utgångspunkt.

Frågeställningar:

Vilka intressekonflikter riskerar att uppstå mellan överordnad-och underordnad chef till följd av pandemin COVID-19?

Hur påverkas dessa intressekonflikter av bankernas krishantering-och kommunikation till följd av pandemin COVID-19?

1.4 Avgränsning

Studien begränsas empiriskt till att behandla fyra svenska banker: Nordea, Handelsbanken, Swedbank samt Sparbanken Skåne. Från varje bank intervjuas en överordnad chef och en underordnad chef, varav överordnad chef besitter en högre roll inom chefshierarkin än underordnad chef. Underordnad chef rapporterar till den överordnade, men har samtidigt chefer eller/och medarbetare under sig. Studien innefattar totalt 4 överordnade chefer samt 4 underordnade chefer, där samtliga respondenter har en tjänst som utgår från Skåne-regionen.

Utgångspunkten för uppsatsen är agentteori, där överordnad chef är principal och underordnad chef är agent. Studien avser därefter att behandla de eventuella intressekonflikter som riskerar att uppstå mellan överordnad-och underordnad chef till följd av COVID-19. Agentteori kombineras med krishantering- och kommunikation som teoretiska utgångspunkter vid krissituationer, i relation till intressekonflikter.

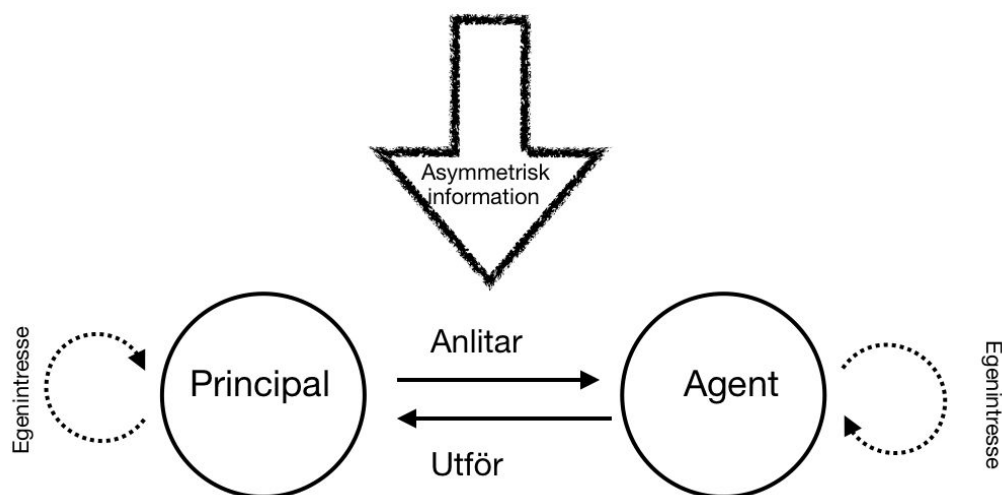
2. Teoretisk referensram

Följande del behandlar studiens teoretiska utgångspunkter.

2.1 Agentteori

2.1.1 Relationen mellan Agent och Principal

Agentteori avser att förklara relation mellan agent och principal. I denna relation är det principalen som överlåter arbetsuppgifter till agenten, som i sin tur utför arbetet (Eisenhardt, 1989). Teorin förklarar de olika förhållanden som kan uppstå mellan dessa parter, och de eventuella problemen som kan följa. Jensen och Meckling (1978) menar att agentrelationen kan ses som ett kontrakt mellan en eller flera individer, som enligt teorin benämns som principaler och agenter. I detta förhållande överlåter principalen beslutsfattandet till motparten, det vill säga agenten.



Figur 1: *Förhållandet mellan agent och principal* (Egen tolkning av Eisenhardt, 1989)

“Figur 1” visar hur principalen anlitar agenten för ett arbetsuppdrag som denna sedan utför. Relationen mellan agent och principal genomsyras därav till stor del av konflikter på grund av att båda parter väldigt sällan har samma nyttomaximerande mål. Detta resulterar i att agenten ofta agerar opportunistiskt och inte i principalens bästa intresse. Det finns därmed skäl för principalen att etablera incitament för att agenten ska ha anledning till att följa kontraktet. Till följd av detta kommer även principalen att maximera sin egna nytta (Jensen och Meckling, 1976). Denna situation uppkommer då det finns en viss grad av informationsasymmetri mellan parterna, vilket leder till att principalen inte alltid kan ha full insikt ifall agenten utför det som parterna har kommit överens om enligt kontraktet. En liknande tolkning ges av Mizruchi (2004) som anser att agentteorin i huvudsak belyser relationen mellan två parter i en given situation. Dessa två parter har ett särskilt mål, samtidigt som parternas motivation till det specifika målet skiljer sig åt. Detta tyder återigen på hur viktigt incitament är för att styra att parternas intressen ligger i linje med varandras, grundat på agentens egenintresse (Eisenhardt, 1989).

2.2 Agentteori relaterat till verksamheter

Agentteori går att applicera vid en mängd olika branscher. Inom det flesta verksamheter finns det medarbetare som betraktas som agenter åt företagets ledning, på grund av att de vidtar åtgärder och fattar beslut som kan komma att påverka den slutliga vinsten till ägarna (principal). Förhållandet mellan agent och principal inom en verksamhet grundar sig i ett kontrakt, det vill säga ett anställningsavtal. Detta kontrakt är det viktigaste dokumentet då det binder båda parterna. Det är även vanligt att kontrakten tvingar agenterna att utföra specifika uppgifter för principalen (Villalonga & Amit, 2006).

Den renaste formen av agent-och principal förhållande brukar hänvisas till förhållandet mellan aktieägare och företagsledare. I denna relation agerar aktieägarna som principaler och företagsledare som agenter. (Villalonga & Amit, 2006). Detta på grund av att aktieägarna tillsätter en VD vars arbete vanligtvis inkluderar faktorer såsom; strategiska planering och ledning av den dagliga verksamheten. Om VD:n hanterar och planerar effektivt kommer det påverka företagets aktiekurs och därmed avkastningen till aktieägarna. Om VD:n istället framkallar ett sämre resultat, riskerar aktiekursen att sjunka och därmed även avkastningen till aktieägarna (Lan & Heracleous, 2010). Det uppstår även agentproblematik mellan dessa parter då principalen och agenten är olika riskbenägna. I de situationer då benägenheten till risk skiljer sig åt, kan det resultera i att principalen och agenten prioriterar annorlunda, beroende på om agenten är mer eller mindre riskbenägen (Lan & Heracleous, 2010).

För att förhindra de intressekonflikterna som kan uppstå mellan dessa parter införs en bolagsstyrning vars uppgift är att förena båda parternas intressen. Bolagsstyrnings-mekanismerna som principalen kan använda sig av i dessa fall, är exempelvis finansiella incitamentsprogram, övervakning och reglering. Argumentet för att ha ett övervakningssystem är att dessa ger möjlighet till överordnad chef att få insyn i det arbetet som underordnade chefer utför. Detta kommer med största sannolikhet leda till att de underordnade chefernas möjlighet till opportunistisk minskar. Det finns dock många andra typer av agent och principal förhållanden, exempelvis mellan styrelse och ledning eller läkare och patient (Villalonga & Amit, 2006).

2.2.1 Tre grundförutsättningar för intressekonflikter

I ett förhållande mellan principal och agent menar teorin att båda parter är nyttomaximerande, vilket innebär att man agerar med avsikt att maximera sin egennytt. Detta ökar risken att incitamenten mellan agenten och principalen skiljer sig åt. Agenten kommer med stor sannolikhet agera utifrån sitt eget intresse, istället för i enlighet med principalens intresse. Följande tre utfall kan uppstå som ett resultat av denna problematik:

1. *Differ in objectives*- Principalen och agenten har olika avsikter samt mål
2. *Hidden information*- Agenten besitter information som principalen inte har
3. *Hidden action*- Agentens beteende är svårt att observera (Besanko et al., 2017).

1. Differ in objectives

Different objectives innebär att agenten och principalens målsättningar skiljer åt. Agentens främsta mål är att maximera sin nytta från arbetet, samtidigt som principalens främsta mål är att agentens produktivitet ska vara maximal (Besanko et al., 2017). Dock kan detta problem

förebyggas genom åtgärder, handlingar samt informationen som är lätt att observera. Principalen kan därav skriva ett komplett kontrakt med agenten, och på det sättet anpassa att agentens handlingar motsvarar principalens intressen. Det är däremot svår att skriva ett komplett kontrakt på grund av risken gällande dolda handlingar (hidden actions) och dold information (hidden information). Vid de tillfällen principalen och agenten har olika mål, varav agenten både besitter dold information och utför dolda handlingar, kan agentproblematik uppstå (Besanko et al., 2017)

2. Hidden information

Besanko et al. (2017) definierar *hidden information* som en uppkomst av asymmetrisk information mellan principalen och agenten, vilket han benämner som ett *adverse selection problem*. Innebörden av *Adverse selection* är när principalen inte kan bekräfta, eller säkerställa, att agenten har de kvalifikationer och kunskaper som hen påstår. Detta är en effekt som uppstår till följd av informationsasymmetri mellan agenten och principalen (Eisenhardt, 1989).

Informationsasymmetri eller asymmetrisk information är en av de grundläggande faktorerna som bidrar till att agentproblem skapas inom ett företag. Asymmetri av information uppkommer då agenten har uppmärksammat något som principalen inte har gjort. Därmed får agenten tillgång till gömd information som principalen inte har, och agenten kan utnyttja denna information i sitt arbete. På grund av att informationen är gömd från principalen sätter det principalen i en situation där den inte har möjlighet att kontrollera om informationen används i enlighet med dess intresse eller inte. Den information som principalen inte har, är den faktiska kostnaden för agentens arbete och agentens nyttofunktion. Därmed kommer principalen bära den huvudsakliga risken bestående av en förlust i investerat kapital, samtidigt som agenten är isolerad från denna

aspekt (Besanko et al., 2017).

3. Hidden action

Det tredje och sista problemet som kan uppstå är *hidden action*, vilket uppstår på grund av dolt agerande i relationen mellan parterna. Som tidigare nämnt är både principalen och agenten nytto-maximerande, vilket medför att agenten i många fall kommer agera opportunistiskt, istället för att agera i principalens bästa intresse (Besanko et al., 2017). När agenten inte anstränger sig tillräckligt kan det leda till fenomenet som benämns Moral Hazard.

Moral Hazard innebär att agenten inte anstränger sig tillräckligt mycket för att få maximal avkastning till principalerna. De ansträngningar som agenten utför är till största del för egen vinning och ofta på bekostnad av principalen/principalerna. Detta görs ofta genom att utnyttja den informationsasymmetri som uppstår i agent/principal förhållandet. Problem som detta kan delvis uppstå på grund av att agenten och principalen har olika incitament samt är olika benägna att ta risker. Inom teorins ramverk syftar *Moral hazard* huvudsakligen till de motivationsproblem som kan uppstå när det är komplicerat eller omöjligt att övervaka agenten och dess arbete, huvudsakligen när agenten arbetar i grupp ifrågasätta om ens personliga och unika bidrag kommer att uppmärksammas av principalen. Samt om detta leder till att bidraget kommer att belönas i relation till ansträngningen som agenten har gjort (Coff, 1997).

Ansträngnings-nivån för att uppnå mål påverkas av hur pass uppnåeliga målen som principalen presenterar. Om målen är enkla att uppnå anpassas ansträngningen därefter, vilket innebär att agenter endast gör vad som krävs för att uppnå målen. För hårda och ouppnåeliga mål gör att

agenterna tappar motivationen, detta för att målen inte uppnås, oavsett maximal ansträngning. För att agenternas motivation ska vara på topp hela tiden behöver principalen presentera mål som både är utmanande men även realistiska. Detta kan i sin tur ska minska Moral hazard (Fang, Evans & Zou, 2005).

2.2.2 Incitament och övervakningskostnader

Utöver incitamenten, finns det enligt Jensen och Meckling (1976) även skäl för övervakning av agenten. Dock medför övervakningen och incitamenten kostnader för principalen. Det kan även uppkomma bindningskostnader för agenten till följd av att agenten försöker vinna tillförlitlighet hos principalen, genom att övertyga principalen om att agentens handlande inte kommer vara ofördelaktigt för principalen. Skulle agenten handla på ett ogynnsamt sätt för principalen, kommer agenten gottgöra detta (Jensen & Meckling, 1976).

Oavsett om det är agenten eller principalen som får betala, är det näst intill orimligt att utan kostnader kunna säkerställa att agenten kommer handla utifrån det mest optimala från principalens aspekt. I majoriteten av förhållandena mellan agent och principal förekommer det dock positiva bindningskostnader och övervakningskostnader. Agentkostnader kan därmed definieras som resultatet av bindningskostnader, övervakningskostnader och kostnader av förluster som uppkommer då agentens beslut inte maximerar principalens nytta (Jensen & Meckling, 1976).

För att minska avvikelser från principalens intressen, menar Jensen och Meckling (1976) att principalen kan ta på sig de övervakningskostnader som krävs för att minska oönskat agerande

hos agenten, eller så kan principalen skapa ett starkare incitament hos agenten. Principalen kan även i vissa fall tillhandahålla agenten resurser som säkerställer ett agerande hos agenten som inte resulterar i ett missgynnande för principalen. I de fall då principalens intressen inte tillgodoses, resulterar det i en minskning av principalens förmögenhet vilket kan ses som en agentkostnad. Jensen och Meckling (1976) menar att agentkostnader kan sammanfattas som summan av:

- De kostnader som uppstår för att skapa ett incitament
- Kostnader som uppstår som ett resultat av avvikande intressen
- Övervakningskostnader som principalen ådrar sig

2.3 Teoretiska utgångspunkter vid krissituationer relaterat till krishantering-och kommunikation

2.3.2 Krissituationer

Krissituationer berör verksamheter i diverse uträkning, varpå faktorer som bransch samt storlek påverkar utfallet. Det går dock att konstatera att företag många gånger måste hantera nya målsättningar, bland annat för att tillgodose verksamhetens intressenter. Företag som inte behandlar krissituationer riskerar att påverkas av förödande konsekvenser. Dessa konsekvenser har många gånger en långtgående negativ effekt på verksamhetens tillväxt, varumärke samt lönsamhet. Därav är effektiv krishantering avgörande för verksamhetens framtid. Vid krissituationer påverkas intressenternas förväntningar gentemot verksamheten negativt, varav hotet ökar risken för oförutsägbara händelser (Coombs, 2014).

Ulmer, Sellnow och Seeger (2007) pekar på hur en kris kännetecknas av följande tre aspekter:

1) Situationen har uppstått likt en överraskning: Man bör dock notera att situationer som naturkatastrofer inte alltid definieras som en kris, varav det är händelsens påverkan på verksamheten utifrån tidpunkt samt intensitet som är avgörande.

2) Situationen innehåller hög tidspress: Företaget måste agera på ett tidseffektivt sätt för att ha möjlighet att hantera situationen på bästa möjliga sätt. Det finns därav en korrelation mellan tid och verksamhetens resultat.

3) Situationen utgör ett hot mot verksamheten, intressenter och aktieägare: Omständigheterna kring situationen utgör ett direkt hot med diverse funktioner inom verksamheten. Detta innebär att krisen måste åtgärdas för att återfå kontroll, samt aktivera processer för återhämtning.

Coombs (2007) delar vidare upp krissituationer i tre kluster för att skapa en ökad förståelse kring händelsen. Dessa kluster är utformade i förhållande till kriser som uppstår inom verksamheter: *Victim cluster* (Offer-klustret), *The accidental cluster* (Olycksfalls-klustret), *The intentional cluster* (Avsiktliga-klustret).

Offer-klustret: syftar på de tillfällen verksamheten till stor del är oskyldig. Detta innebär att hela företaget är offer för krisen, varpå företaget inte hade någon möjlighet att påverka situationens uppkomst. Detta kluster präglas av en lägre grad av skuld jämfört med andra kluster, vilket innebär att relationer oftast inte berörs negativt. Exempel på krissituationer inom detta kluster är: ryktesspridning samt naturkatastrofer (Coombs, 2007).

Olycksfalls-klustret: innefattar en viss begränsning relaterat till graden av skuld. Inom detta kluster anses individer besitta en större makt att påverka situationen jämfört med Offer-klustret, men där krisen fortfarande inte påverkar relationer negativt i högre uträkning. Detta beror på uppfattningen kring att ledningen besitter en liten möjlighet att påverka situationen, samtidigt som de omfattas av ett krav beträffande ansvarstagande. Exempel på krissituationer inom detta kluster är: tekniska olyckor samt utmaningar (Coombs, 2007).

Avsiktliga-klustret: är det kluster som omfattas av en hög nivå av skuld, varav risken är stor att relationer påverkas negativt. Detta beror främst på att ledningen medvetet agerat på ett sätt som skadat, alternativt riskerar att skada, verksamheten. En eller flera individer inom ledningen har därav deltagit i olagliga eller illojala aktiviteter. Det finns därför en möjlighet för verksamheten att aktivt förebygga dessa krissituationer då handlingen skett avsiktligt. Exempel på krissituationer inom detta kluster är: olyckor som sker till följd av ett felaktigt mänskligt agerande samt brott (Coombs, 2007).

2.3.3 Krishantering

I relation till krishantering menar Larsson (2008) att en organisation bör vara förberedd på att en kris kommer att inträffa. Det är därför av stor vikt för organisationen att ha framförhållning och att ständigt arbeta proaktivt för att minska, alternativt helt undkomma en krissituation. Genom omvärldsbevakning kan man hitta eventuella riskfaktorer och varningssignaler för en begynnande kris. Vidare menar Larsson (2008) att en organisation bör vara mentalt förberedd på att en kris inte är den andra lik. Det är därmed viktigt att man bör kunna agera flexibelt, med flexibla handlingsplaner.

Utöver detta beskriver Crandall, Parnell & Spillan (2010) hur krishantering består av fem stadier, varav varje stadie är en vägledning relaterat till att identifiera var verksamheten befinner sig. De ska även generera en möjlighet att snabbare agera vid de tillfällen en kris uppstår.

Kris-signalering: Verksamheter har möjlighet att undvika krissituationer genom att konstant vara uppmärksamma på diverse varningssignaler.

Förebyggande åtgärder: Vid de tillfällen en kris uppstår bör verksamheten på ett tidseffektivt sätt hantera situationen. Företag kan underlätta denna process genom att på förhand utveckla en strukturerad krisplan.

Förebygga skador: Vid detta stadie bör aktiviteter utföras som minimerar krissituationens effekt på verksamheten och dess intressenter.

Återhämtning: Med hjälp av föregående steg försöker verksamheten nu återvända till en ”normal” vardag. Företaget åtgärdar de skador som uppstått, samtidigt som ett fokus riktas mot att återhämta sig finansiellt.

Utvärdering samt lärande: När situationen lagt sig analyserar samt reflekterar verksamheten kring den situation som uppstod. Med detta som bakgrund har verksamheten möjlighet till att arbeta proaktivt, vilket minimera risken för att en liknande kris uppstår igen.

(Crandall et.al, 2010)

Liknande steg inom krishantering presenteras av Coombs (2012), som trycker på punkterna:

Prevention: Hur verksamheten agerar för att förhindra att en kris uppstår. **Förberedelse:**

Förberedelser verksamheten utvecklar, såsom en krisplan, för att avvärja krissituationer.

Reaktion: Hur verksamheten agerar när en kris väl uppstår. Stor vikt ligger på att i förhand testa stimuleringar kring diverse krissituationer, och därav förutse vilka åtgärder som bör aktiveras.

Revision: Efter en eventuell krissituation sker en utvärdering. Denna utvärdering ligger som grund för analys och diskussion kring vad som utlöste krisen, samt hur verksamheten bör agera om en liknande situation uppstår igen.

2.3.4 Kriskommunikation

Falkheimer, Heide & Larsson (2009) pekar på hur kriskommunikation är relaterat till krishantering, varav det omfattar samtliga delar av kommunikationsprocessen som sker när verksamheter genomför de krisåtgärder som krävs. Kriskommunikation är därav de aktiviteter som sker kommunikativt för att ha möjlighet att agera på information. Författarna pekar även på vikten av att kommunikationen sker mer frekvent, där detaljrikedomen i kommunikationsflödet är av stor betydelse. Larsson (2008) menar att kommunikationen kan minska skadan som en kris medför om den hanteras på rätt sätt, alternativt förstora skadan om den hanteras felaktigt. För att lyckas med krishantering bör en organisation inte bara agera för att lösa krisen, utan det krävs att det kommuniceras ut vad som har gjorts och vad som kommer att göras. Vid en kris uppkommer även en ökning av kommunikations behovet mellan berörda parter. Larsson (2008) beskriver även hur kommunikationen kan komma att förändras och anpassas, i relation till krisens händelseförlopp.

Coombs (2007) pekar vidare på vikten av att identifiera rätt kluster för att ha möjlighet att fastställa korrekt kommunikation i förhållande till skyldighetsgrad. Följande är varje kluster i relation till nivå av skyldighetsgrad: offer- klustret; *oskyldiga*, olycksfalls- klustret; *delvis*

skyldiga, samt, avsiktliga klustret; *skyldiga*. Valet av kommunikation gentemot intressenter beror på vilken nivå av skuld verksamheten befinner sig inom, varpå denna respons fördelas utifrån tre olika kategorier: *Denial* (nekande) vilket innebär att kommunikation arbetar för att minimera sambandet mellan krissituationen samt företaget. *Diminish* (förminskande) syftar på att minimera de negativa effekterna som uppstått genom att peka på företagets begränsade kontroll. Samt slutligen *Rebuild* (återuppbyggande), vilket ämnar till att återuppbygga relationen samt förtroendet med intressenter, samtidigt som verksamheten begränsar det fokus som riktats mot krisen.

2.4 Sammanfattning av teoretisk referensram

Agentteori förklarar relationen mellan agent och principal (Jensen & Meckling, 1978). Parterna kan präglas av ett egenintresse, vilket riskerar att framkalla intressekonflikter (Mizruchi, 2004). Det finns tre olika grundförutsättningar som symboliserar de hinder som kan uppstå i relationen; ”differ in objectives”, ”hidden information” samt ”hidden action” (Besanko et al., 2017). Coombs (2014) pekar vidare på hur relationer påverkas under krissituationer, varpå ett företags agerande genererar avgörande konsekvenser. Larsson (2008) uttrycker samtidigt hur krishantering och kriskommunikationen mellan parterna är väsentligt, då det är en primär faktor för både relationen och verksamhetens överlevnad. Studiens teoretiska referensram syftar därav till att utgöra en grund för vidare analys kring intressekonflikters uttryck vid krissituationer.

3. Metod

Följande kapitel presenterar studiens upplägg och tillvägagångssätt. Denna del behandlar bland annat valet av en kvalitativ studie, de valda fallföretagen samt studiens tillförlitlighet.

3.1 Forskningsdesign

Genom en kvalitativ metod kommer en multipel fallstudie utföras. Detta för att undersöka vilka intressekonflikter som riskerar att uppstå mellan överordnad-och underordnad chef till följd av pandemin COVID-19, samt hur dessa intressekonflikter påverkas av bankernas krishantering-och kommunikation. Studien kommer att hantera fyra noga utvalda fallföretag inom bankbranschen, Handelsbanken, Nordea, Sparbanken Skåne och Swedbank. Valet av bransch baseras på bankernas relativt homogena struktur, där flertalet parametrar är likartade. Detta genererar en bättre möjlighet till jämförelse, vilket skapar förutsättningarna för en genomgående analys i relation till studiens syfte. För att besvara studiens frågeställning kommer studien huvudsakliga metoden bestå av primärdata i form av semistrukturerade djupintervjuer. Datan som kommer från intervjuerna kommer att kompletteras med sekundärdata i form av artiklar, böcker samt journaler.

3.1.1 Kvalitativ eller kvantitativ undersökningsmetod

Kvalitativa forskningsmetoder fokuserar på att samla in datan för att få/eller leda till en djupare förståelse av det ämnet eller fenomen som undersöks. Detta kan bland annat göras i form av intervjuer, observationer av beteende eller dokumentationsstudier. Det leder därefter till en analys och reflektion av det fenomen som studeras. Den kvalitativa metoden skiljer sig från den kvantitativa metoden, vilket fokuserar på insamling av numerisk data där kvantifierbar resultat efterfrågas/eftersökes (Bell, Bryman, & Harley, 2018). För att kunna förstå vilka intressekonflikter som riskerar att uppstå inom Handelsbanken, Nordea, Swedbank och Sparbanken Skåne vid krissituationer såsom COVID-19, krävs det ett förklarande samt tolkande synsätt. Det indikerar ett behov av en kvalitativ metod.

En studie kan anta olika ansatser, deduktiv eller induktiv. Vid ett induktiva ramverket utför man först studien, och bestämmer därefter ett passande teoretiskt ramverk. En deduktiv ansats utgår istället från ett teoretiskt ramverk vilket resultatet baseras på. Denna studie kommer att använda sig av en deduktiv ansats (Bell et al., 2018). En deduktiva ansats är lämplig för denna studie och frågeställningarna som studien har valt att besvara är grundade i ett teoretiskt ramverk. Med hjälp av primärdata i form av djupintervjuer samt aktuell teori, kommer studien förhoppningsvis frambringa en mer generaliserbar bild om intressekonflikter inom bankbranschen under kristider som COVID-19.

3.2 Urval

3.2.1 Identifiering av relevanta fallföretag och avgränsningar

Syftet med denna studie är att undersöka och analysera hur överordnade chefer samt underordnade chefer inom valda fallföretag hanterar intressekonflikter som riskerar att uppstå till följd av kris, med pandemin COVID-19 som utgångspunkt. Vid valet av studiens fallföretag var det viktigt att hitta en homogen bransch där verksamheter har en liknande uppbyggnad. Detta då en liknande verksamhetsstruktur genererar större möjligheten till en jämförelse med hög trovärdighetsnivå. Därav behandlar denna studie och dess frågeställning bankbranschen. Studien kommer att hantera följande banker; Handelsbanken, Nordea, Swedbank och Sparbanken Skåne. Bankbranschen valdes även för att de har regionala och lokala kontor, som styrs av både överordnade-och underordnade chefer. Genom att studera relationen mellan överordnad-och underordnad chef resulterar det dessutom i en lättare möjlighet till kontakt när det kommer till att genomföra intervjuerna. Dessa fallföretag ger studien möjlighet att undersöka och analysera vilka intressekonflikter som eventuellt riskerar uppstå, samt att se hur fallföretagen hanterar dessa potentiella konflikter mellan över och underordnade chefer.

3.2.2 Identifiering av nyckelpersoner

För att studiens frågeställningar ska kunna besvaras krävs det att intervjuerna utförs med nyckelpersoner som besitter den kunskapen om verksamheten som krävs. Då studiens frågeställningar hanterar intressekonflikter mellan underordnade-och överordnade chef, krävs det att intervjuobjekten sitter på relevanta positioner inom de utvalda bankerna. Till följd av dessa

parametrar kommer ett strategiskt ändamålsenligt urval att göras. Det innebär att intervjuobjekten inte väljs slumpmässigt eller objektivt, utan att de väljs utifrån sin individuella kunskap om det som studien valt att undersöka. Därav krävs det att intervjuobjekten har sådan expertkunskap. Två intervjupersoner kommer väljas från varje företag, en med befattningen *överordnad chef* med chefer under sig. Den andra personen kommer att vara *underordnad chef* som rapporterar till den överordnade, men som också har chefer eller medarbetare under sig. Sammanlagt kommer åtta personer från fyra olika banker intervjuas. Urvalsmetoden som är vald tillämpas då studien är av en kvalitativ karaktär, samtidigt är det av mindre betydelse att urvalet inte är sannolikhetsbaserat och därav inte är representerat av hela populationen (Denscombe, 2018)

3.3 Forskningsinstrument

3.3.1 Identifiering samt val av instrument

I denna studie har författarna valt att främst använda sig av primärdata i form av intervjuer med utvalda nyckelpersoner. Primärdatan kommer därefter att kompletteras med sekundärdata i form av relevanta vetenskapliga artiklar, som kan kopplas till studiens teoretiska ramverk.

För denna studie har författarna valt att genomföra intervjuerna utifrån en semistrukturerad intervjuform. En semistrukturerad intervju är uppbyggd av förhållandevis specifika teman, vilket även benämns som en intervjuguide (Bryman & Bell, 2017). En semistrukturerad intervjuform ger informanten en ganska stor frihet att utforma svaren efter eget tycke och den intervjuansvrige har frihet att ändra följderna på frågorna, men även ställa frågor som från början inte var planerade.

Denna typ av intervjuteknik är fördelaktig för denna uppsats då den är förhållandevis flexibel, samtidigt som intervjufrågorna ämnar till att hålla sig till studiens syfte med en bra och tydlig struktur (Bryman & Bell, 2017). Ytterligare en fördel med den valda intervjuformen är att flera av författarna inblandade i fältarbetet, vilket passar denna uppsats bra då minst två personer tillsammans intervjuar intervjuobjekten. Under intervjuerna kommer intervjuguiden (Bilaga 4-5, "*intervjuguide*") att användas med viss flexibilitet, då författarna i viss mån även kommer att ställa följdfrågor för att få mer utförliga svar.

Denna uppsats är utformad som en fallstudie vilket ger en koncentrerad samt detaljerad analys av ett observerbart fall. Den multipla fallstudien liknas med en vanlig fallstudie, men skillnaden är dock att den multipla innefattar minst två studiefall (Bryman & Bell, 2017).

3.4 Tillvägagångssätt

Steg 1

För att skapa en djupare förståelse och kunskap kring ämnesområdet, inleds studien med en introducerande litteraturgenomgång. Utifrån litteraturgenomgången samt diskussioner mellan författarna, formuleras en problematisering och frågeställning kring det valda ämnesområdet. Vidare identifieras den litteratur som bedömdes vara relevant för teorikapitlet utifrån studiens syfte. Parallellt med detta söker författarna efter nyckelpersonerna i deras kontaktnät inför de kommande intervjuerna.

Steg 2

Efter att ha etablerat kontakt med Handelsbanken, Nordea, Swedbank och Sparbanken Skåne genomförs intervjuerna antingen fysiskt eller digital. Vid de tillfällen intervjuerna skedde digital användes antingen Skype eller Microsoft Teams. När nyckelpersoner från de utvalda företagen intervjuas, använder författarna sig av den intervjuguide (Bilaga 4-5, “*intervjuguide*”). Denna guide upprättas för att säkerställa att frågorna som ställs under intervjuerna är relevanta för syftet. Under intervjuerna kommer minst två och som mest fyra av författarna närvara, vilket reducerar risken för missförstånd och således ökar rapportens reliabilitet. Med tillstånd från respondenterna kommer författarna att spela in intervjuerna. Dels för att underlätta transkriberingen av intervjuerna, men även för att bättre kunna analysera intervjuernas reliabilitet och validitet i efterhand. Transkriberingen kommer att ske inom en snäv tidsram efter att intervjuerna har genomförts. Detta då det genererar en möjlighet för författarna att lättare återkoppla till materialet vid utvecklandet av analys och diskussion.

Steg 3

Datainsamlingen från intervjuerna sammanställs i *resultatavsnittet*. Den data som samlats in kombineras med utvald sekundärdata under analysavsnittet. Därefter utvärderas slutsatsen i jämförelse till studiens syfte samt frågeställning, och ett resultat upprättas. Slutligen avslutats arbetet med ett eller flera förslag på fortsatta studier inom ämnet.

3.5 Dataanalys

Dataanalysen baseras på arbetets kvalitativa inriktning, varav de semistrukturerade intervjuerna utgör analysens huvudsakliga underlag. Arbetets empiri kommer främst att analyseras i relation

till de presenterade teoretiska begreppen *intressekonflikter*, *krishantering* samt *kriskommunikation*. Den kvalitativa datainsamlingen består av transkriberingar samt anteckningar från inspelade intervjuer. Intervjuerna spelas in för att möjliggöra en mer noggrann behandling av materialet. Vidare genererar data i form av intervjuer en möjlighet till effektiv informationsbearbetning, men bör behandlas aktsamt i förhållande till kodifiering. Kodning är relaterat till grundad teori, varav data behandlas i mindre sektioner för att därefter sorteras under diverse etiketter eller namn. Sorteringen har som syfte att underlätta transkriberingen av materialet från intervjuerna (Bryman & Bell, 2017). I relation till detta baseras intervjuguiden på två typer av frågor – frågor vilket framställer primärdata med möjlighet till kodifiering, samt djupgående frågor vilket frambringrar subjektiva svar. Dessa subjektiva svar kan därav påverka datainsamling till följd av problematiken att separera svaret från den sociala kontexten. För att hantera denna problematik genomsöks materialet kontinuerligt efter gemensamma tematiska grunder. Slutligen tillämpar arbetet en iterativ karaktär, varav analysen utvecklas i takt med att data framställs. Detta innebär att analysens fokus samt riktning är starkt influerad av intervjuernas skildring (Bryman & Bell, 2017).

3.6 Validitet och reliabilitet

3.6.1 Validitet

För att upprätthålla en hög validitet kommer studien främst att fokusera på intervjuer, detta för att säkerställa att avbildningen av de fyra fallföretagen görs på ett korrekt sätt. Enligt Bryman & Bell (2017) är de tillämpade verktygen för en undersökning vad som definierar studiens validitet. Dess relevans i relation till vad studien avser mäta ifrågasätts för att säkra studiens kvalitet. För

att säkerställa att vi som författare får en rättvisande helhetsbild kring hanteringen av eventuella intressekonflikter, intervjuas flera personer vid varje fallföretag

Bristen på generaliserbarheten och applicerbarheten av studiens resultat på andra företag och branscher, är ett vanligt förekommande problem vid kvalitativa fallstudier. Vi är medvetna om att slutsatser som denna studie presenterar troligtvis är svåra att tillämpa på företag med större olikheter, jämfört med studerade fallföretag. Dock anser vi det viktigt att poängtera att graden av generaliserbarhet bör öka ju mer likartad verksamheten är jämfört med fallföretagen. Studiens resultat bör därav kunna vara generaliserbar till den mån att det avser hanteringen av interna intressekonflikter som kan uppstå mellan överordnad-och underordnad chef hos andra företag.

3.6.2 Reliabilitet

En studies tillförlitlighet och upprepningsbarhet påverkas av dess reliabilitet beskriver Bell et al. (2018). Intervjufrågorna kommer utvärderas innan intervjutillfället, främst med syftet att minimera risken att intervjuobjekten förskönar bilden av företaget till följd av att de är partiska. Denna kritiska utvärderingen har som syfte att säkerställa frågornas neutralitet samtidigt som det generellt ökar reliabiliteten. Litteraturen som studien använder sig av för att implementera teorin är vetenskaplig, och bedöms därav som både trovärdig och pålitlig. Det som kan komma att påverka studiens tillförlitlighet är författarnas mänskliga subjektivitet föreställningar. Det kan påverka hur resultatet från intervjuerna tolkas, vilket kan påverka studiens resultat i slutändan. Detta är något som författarna är väl medvetna om och jobbar aktivt för att minimera den risken så långt som det går. Viktigt att nämna är att resultatet från studien endast återspeglar en viss del av verkligheten då urvalet av intervjuobjekt är relativt liten (Bell et al., 2019).

Förutsättningarna i en dynamisk affärsmiljö förändras ofta över tid och kan skapa en viss problematik vid kvalitativa studier. Eftersom att studien studerar något som är pågående (intressekonflikter som kan uppstå under pandemi, såsom COVID-19) kan det vara svårt att poängtera ut nyckelfaktorer och händelser som lett till potentiellt pågående intressekonflikter. Det är oftast studier som fokuserar på historiska händelser i retrospektiv som har relativt högre reliabilitet. Detta är något vi är medvetna om och förhåller oss kritiskt till för att uppnå en relativt högre reliabilitet.

3.7 Sammanfattning av metoden

Sammanfattningsvis avser studien att enligt ett kvalitativ metod, med åtta semistrukturerade intervjuer, utforma en multipel fallstudie. Studien är formad efter en deduktiv ansats, då resultatet baseras på ett teoretiskt ramverk. Intervjuobjekten väljs utifrån deras individuella expertiskunskap, varav fyra av de intervjuade är överordnade chefer från varje bank och resterande fyra är deras underordnade chefer. Intervjuerna avser studiens primärdata, men kompletteras med sekundärdata i form av vetenskapliga publicerade artiklar. För att upprätthålla en hög validitet kommer studien främst fokusera på intervjuerna, för att säkerställa att avbildningen av de valda fallföretagen blir korrekt.

4. Resultat

Följande kapitel behandlar studiens primärdata vilket genererats från de semistrukturerade intervjuerna. En sammanfattning av resultatet finns även i slutet av detta avsnitt.

4.1 Presentation av respondenterna

BANK	Handelsbanken	Nordea	Sparbanken Skåne	Swedbank
ROLL				
ÖVERORDNAD	Susanna Svartz	Niclas Saspersson	Anders Österberg	Peter Nordblad
Befattning:	Chef för det regionala affärsstödet i syd	Regionchef i södra Sverige för Nordea	Ställföreträdande VD på Sparbanken Skåne	Regionchef för Swedbank i syd
Rapportering:	Till Susanna rapporterar ett antal gruppchefer	Till Niclas rapporterar alla bankchefer på Nordeas kontor i Skåne	Till Anders rapporterar 4 chefer	Till Peter rapporterar 8 chefer Ansvariga för Swedbanks affärer i Sverige, Danmark och Norge rapporterar även till Peter
UNDERORDNAD	Fredrik Berg	Zandra Ericsson	Helen Anehov	Matilda Lindahl
Befattning:	Chef över Private banking inom den södra regionen	Ansvarig för en affärsenhet på Nordea i Malmö	Chef för kundcenter på Sparbanken Skåne.	Kontorschef för Ängelholm och Båstad.
Rapportering:	Till Niclas rapporterar 15 stycken medarbetare	Till Zandra rapporterar 8 stycken medarbetare	Till Helen rapporterar 5 stycken medarbetare	Till Matilda rapporterar 39 stycken medarbetare
Rapporterar till:	Fredrik rapportera till Susanna Svartz	Zandra rapporterar till Niclas Saspersson	Helen rapporterar Anders Österberg	Matilda rapporterar till Peter Nordblad

4.2 Överordnad chef

4.2.1 Uppkomsten av intressekonflikter

Det råder en viss spridning kring vad de överordnade cheferna anser är den primära anledningen till att intressekonflikter uppstår. En del av respondenterna pekar på att olika perspektiv och viljor kan ha betydelse. Vidare beskriver de hur otillräcklig kommunikation samt målkonflikter kan vara primära anledningar. Två av de överordnade cheferna förklarar dessutom att olika beslut som fattas centralt, såsom amorteringsfrihet, kan vara en orsak till att intressekonflikter sker.

Respondenterna har även spridda svar gällande exempel på intressekonflikter som uppstått, alternativt riskerar uppstå, till följd av COVID-19. Hälften av respondenterna tar upp ett exempel kring hur överordnade chefer prioriterar att ta mindre risker, vilket innebär att de är mer restriktiva med utlåning till kunder. Samtidigt vill de underordnade cheferna ta sig an nya kunder, som medför en ökad utlåning och därav ökad risk. En överordnad chef beskriver vidare hur delade meningar kring resursfördelningen kan bidra till eventuella intressekonflikter. Detta då många kunder övergick till företagets digitala tjänster på grund av COVID-19, vilket resulterade i att enheten som ansvarar för kundkommunikationen blev överbelastad. Företagsledningen omfördelade då resurser till den mer resurskrävande enheten. Denna omfördelning genererade därefter spänningar mellan över- och underordnade chefer.

För att lösa eventuella intressekonflikter beskriver respondenterna hur en tydlig dialog mellan involverade parter är en nyckelfaktor. En av de överordnade cheferna pekar samtidigt på hur en kontinuitetsplan som kommunicerats ut i förväg, både underlättar behandlingen och förhindrar uppstånden av nya intressekonflikter. De metoder som vidare implementeras för att intressekonflikter inte ska uppstå med underordnade chef till följd av COVID-19, handlar främst om kommunikation. Samtliga överordnade chefer tar upp vikten av frekventa möten med de underordnade cheferna. Hälften av respondenterna uttrycker dessutom hur de arbetar proaktivt med en tydlig intern kommunikation gällande aktuella åtgärder, samtidigt som de tillägger att kommunikationskanalerna ständigt hålls öppna vilket intensifierar informationsflödet. Slutligen förklarar en respondent hur de använder sig av workshops, varpå överordnade chefer avsätter tid för ett "öppet hus" där rapporterade chefer får möjlighet att diskutera olika fall.

4.2.2 Tre grundförutsättningar till intressekonflikter

1) *Den gemensamma målbilden:*

Det råder delade meningar kring den gemensamma målbilden i relation till COVID-19. Hälften av de överordnade cheferna pekar på hur ambitionsnivån hos de underordnade cheferna kan ha en direkt inverkan. Vidare beskrivs vikten av utomstående faktorer såsom att målbilden är tydlig, samt innehållsmässigt lika.

De överordnade cheferna förklarar hur det kan vara motiverande att jobba i linje med de överordnades. Känslan av ansvar lyfts upp som en avgörande faktor. Detta innebär dock att oro och rutiner kan påverka den gemensamma målbilden. Vidare beskriver respondenterna hur företagskulturen bidrar till att bevara den gemensamma målbilden. Samtidigt poängterar en

annan respondent, att en öppen dialog via coach och månadsmöten är effektiva metoder. Slutligen beskriver samtliga respondenter hur de har överseende med vissa mål då de fokuserar på långsiktiga lösningar. Detta innebär att de inte bara kan tänka på de kortsiktiga "hårda talen".

2) Informationsflödet:

I relation till informationsflödet beskriver samtliga respondenter hur snabbhet, kontinuitet och transparens är viktiga faktorer. Respondenterna pekar dock på hur ett överbelastat informationsflöde kan resultera i att underordnad chef får svårare att hålla koll på vad som gäller. Samtidigt uttrycker en respondent att informationsflödet är svårare att läsa av då möjligheten till kommunikation ad-hoc minskat. Respondenterna beskriver även hur det är viktigt att bankernas digitala system och verktyg fungerar, då man inte har samma möjlighet till fysisk interaktion.

För att säkerställa att fullständig information förmedlas av underordnade chefer arbetar de överordnade cheferna till viss del olika. En respondent nämner faktorer såsom daglig telefonkontakt, veckomöten och ett centralt team (management partner). En annan förklarar hur det under rådande situation sker dagliga möten med underordnade chefer. Detta då verksamheten har öppnat upp för fler möten och en tätare kommunikation. Respondenten utvecklar detta argument genom att beskriva hur de dessutom använder sig av centrala system för att samla all kommunikation på ett och samma ställe. En stor del av respondenterna beskriver även hur bankerna använder sig av diverse medarbetarundersökningar, vilket studien återkommer till under punkt 5.2.3 "Övervakningskostnader och incitament".

3) Agentens egenintresse:

Hälften av de överordnade cheferna pekar på att om underordnad chef anser att arbetsuppgifterna är i linje med deras egenintresse, kommer graden av intressekonflikter att minska. För underordnad chef kan egenintresset vara att säkerställa resurser till sina enhet. Detta innebär att de arbetsuppgifter som inte är av intresse för den underordnade chefen, riskerar att leda till intressekonflikter.

Samtliga respondenter följer upp och ställer kontrollfrågor till underordnad chef för att försäkra sig om att de prioriterar vad som är bäst för företaget. På detta sätt granskar bankerna att informationsflödet och den gemensamma målbilden är korrekt. Vidare förklarar de överordnade cheferna hur det till stor del handlar om att bistå underordnad chef med resurser som förenklar beslutsfattandet. En respondent förklarar vidare att bankerna måste införa skyddsåtgärder för både kunder och medarbetare. Detta kan leda till att kostnadsmålen inte nås, vilket därav riskerar att påverka underordnad chefs egenintresse. Slutligen pekar två överordnade chefer på hur insynen och förståelsen kring underordnad chefs arbete är avgörande faktorer.

4.2.3 Övervakningskostnader och incitament

Övervakning:

Samtliga respondenter är överens om att de har olika interna utvärderings- och uppföljningssystem. Hälften av respondenterna beskriver hur de genomför medarbetarundersökningar varje år för att säkerställa att en dialog förs, och att informationen uppfattas korrekt. Övriga respondenter förklarar att de har ett liknande tillvägagångssätt, där de både kontrollerar hur kommunikationen fungerar, samt hur informationen når samtliga inom verksamheterna. Vidare poängterar en del av de överordnade cheferna att de inte endast kan

förlita sig på uppföljningssystemen, såsom enkäter. En tydlig dialog måste ske mellan parterna för att säkerställa att underordnad chef utifrån vad som är bäst för banken.

Respondenterna är överens om vikten av att ha kontinuerliga uppföljningsmöten, primärt med underordnad chef kring diverse verksamhetsmål. Om underordnad chef inte är i enlighet med målen, tas nödvändiga åtgärder för de ska komma på rätt spår igen. Samtliga respondenter är dessutom eniga om att verksamhetsmålen måste revideras efter en viss tid.

Incitament:

Samtliga respondenter har mål- och budgeterade resultat som sträcker sig mellan både korta och långa tidsspann. De underordnade cheferna behöver vara delaktiga i skapandet av en gemensam målbild för att dessa ska känna tillhörighet till målen. Samtliga respondenter är överens om att vid de tillfällen underordnad chef deltar vid utvecklandet av verksamhetsmålen, kommer de aktivt att jobba mot de. På så sätt ökar sannolikheten att underordnad chef arbetar mot en gemensam målbild för företagets bästa intresse.

Respondenterna tar upp att det är viktigt med lyhördhet gentemot de underordnade chefernas behov. Vidare tar de upp vikten av att fokusera mindre på de "hårda" talen, då det är vitalt att fokusera på kunderna och medarbetarna. Genom att värna om både anställdas och kunders bästa, kommer underordnade chefer automatiskt blir mer involverade i de gemensamma målen. Detta kommer i sin tur generera incitament till att agerar utifrån överordnade chefs bästa intresse.

4.2.4 Verksamhetseffekter från rådande krissituation

Huruvida bankerna definierar COVID-19 som en kris för verksamheten råder det delade meningar om. Respondenterna uttrycker dock att COVID-19 påverkat deras verksamhet på ett sätt som krävt både hantering och kommunikation utöver det vanliga. Samtliga verksamheter har varit tvungna att implementera nya sätt att arbeta på, främst i förhållande till bemanning och digitalisering. En del banker har aktiverat diverse grupper för krishantering, varav de banker som inte valt att göra detta förhåller sig till restriktioner anpassade till rådande situation. En respondent lyfter bland annat behovet av ökad aktivitet kring centrala funktioner, vilket främst behandlar eventuella åtgärder relaterat till konsekvenser av COVID-19.

Till följd av pandemin COVID-19 upplever respondenterna att fysiska möten till stor del övergått till digitala möten. Detta har resulterat i att den tekniska utvecklingen påskyndats inom verksamheterna, med fokus på integration av digitala processer samt kommunikation. Behovet av kommunikation med kunder har intensifierats, vilket genererat ett ökat tryck på bankernas digitala kundcenter för rådgivning och service. Ur ett internt perspektiv beskriver en stor del av respondenterna hur antalet medarbetare som anmälde sig sjuka trappades upp då COVID-19 kom till Sverige, men att detta antal minskat med tiden. Samtidigt erbjuder samtliga banker sina medarbetare en möjlighet att arbeta hemifrån, varav en del av respondenterna bland annat pekar på hur nästan hälften av medarbetarna för tillfället jobbar på distans.

4.2.4.1 Krishantering

Relaterat till utvecklandet av en krisplan beskriver respondenterna snarlika metoder, där samtliga banker arbetar utifrån någon form av kontinuitetsplan. Cirka hälften av bankerna har däremot även utvecklat en konkret handlingsplan relaterat till COVID-19/pandemi, varav resterande banker väljer att anpassa sin kontinuitetsplan utifrån aktuell samhällssituation. Trots att COVID-19 är en ny situation för samhället upplever samtliga respondenter att de kan använda sig av mycket material som publicerats i planen från tidigare. Hälften av respondenterna beskriver samtidigt hur verksamheten antog att effekten av COVID-19 skulle slå till hårdare och snabbare mot deras verksamhet än vad det hitintills gjort. De pekar dock på hur verksamheterna har en plan om denna effekt skulle trappas upp, där bankerna bland annat har möjlighet att dela upp sin bemanningen på två olika team. Dessa två team skiftar därefter mellan att arbeta hemifrån och på kontor, vilket hjälper till att minimera smittspridningen.

Samtliga banker beskriver hur de kontinuerligt arbetar med att förutse eventuella konsekvenser som kan uppstå till följd av COVID-19. En respondent lyfter hur deras verksamhet jobbar utifrån olika scenarion. Beroende på vilket scenario verksamheten befinner sig i, följer man upp med en aktuell plan. Genom att observera tillståndet i olika faser med tillhörande förberedelse genererar det därav en skräddarsydd plan för just detta tillstånd. Vidare uppger två respondenter hur de för tillfället befinner sig i en fas kring resursoptimering. För att fortsätta bibehålla en bra nivå av resurser arbetar bankerna aktivt med att fördela dessa resurser i relation till efterfrågan och behov.

Respondenterna upplever dock inte att de varit tvungna att implementera en specifik krisplan för att upprätthålla arbetet med underordnad chef till följd av COVID-19. Vidare beskriver samtliga respondenter hur arbetet med underordnad chef fortgått utan några större problem. En större del av respondenterna pekar dessutom på hur verksamhetsplanen relaterat till COVID-19 är så pass detaljerad, att den även går att aktivera i förhållande till underordnad chefs arbete.

4.2.4.2 Kriskommunikation

Huruvida bankerna upplevt en förändring i relation till kommunikationen mot underordnad chef till följd av COVID-19, pekar samtliga respondenter på ett informationsflöde som både är tätare samt tydligare. Respondenterna beskriver dessutom hur informationsflödet anpassas efter rådande situation, varav möten kan ske både dagligen och/eller veckovis. En stor del av respondenterna förklarar vidare hur kommunikationen tidigare var anpassad utifrån en specifik plan, men då denna plan förändrats har kommunikationen även varit tvungen att förändras. Tre av respondenterna pekar samtidigt mot att underordnad chef vill stämma av oftare, då COVID-19 genererat en ökad osäkerhet. Hälften av respondenterna beskriver vidare hur de upplever att informationen som samlas upp av underordnad chef via medarbetare, har förbättrats.

Kring frågan om de överordnade cheferna tillämpat någon form av kriskommunikation med underordnad chef till följd av COVID-19, upplever samtliga respondenter att de inte behövt göra det. En gemensam uppfattning kring ett ökat informationsflöde i verksamheten anses förebygga behovet av kriskommunikation. En del av respondenterna förklarar hur de dagligen upprättar en rapport till ledningen, vilket kan förmedlas vidare till underordnade chefer vid behov. Denna rapport har främst ett affärsmässigt perspektiv, med faktorer såsom KPI inkluderat. Slutligen

förklarar respondenterna hur frågeställningen vid interna dialoger förändrats till viss del på grund av COVID-19. Ett större fokus är nu riktat mot bemanning i relation till eventuella sjukdomsfall, vilket inte diskuterades inom verksamheten i samma uträkning förut.

4.3 Underordnad chef

4.3.1 Uppkomsten av intressekonflikter

Enligt samtliga respondenter är verksamhetens överordnade chefer väldigt insatta i deras arbetsuppgifter, och de anser inte att detta inte har förändrats till följd av COVID-19. De underordnade cheferna är dessutom överens om att en stor anledningen till varför intressekonflikter riskerar att uppstå är på grund av konflikterande intressen mellan över- och underordnade chefer. En respondent utvecklar genom att beskriva hur intressekonflikter riskerar att uppstå om underordnad chef endast tar hänsyn till sin enhet, istället för hela bankens intresse. Hälften av respondenterna pekar även på vikten av att överordnad chef förstår underordnad chefs arbetsuppgifter, då missförstånd lätt kan övergå till intressekonflikter.

I relation till vilka intressekonflikter som uppstått eller riskerar att uppstå, till följd av COVID-19, pekar respondenterna på frågan kring bemanning. Detta handlar främst om att en del underordnade chefer eventuellt upplever spänningar vid omplaceringen av resurser till mer resurskrävande enheter. Underordnade chefers tillvägagångssätt för att lösa dessa eventuella intressekonflikter kretsar främst kring kommunikation. För att intressekonflikter inte ska uppstå med de överordnade cheferna till följd av COVID-19 förklarar majoriteten av respondenterna att de rapporterar och kommunicerar mer frekvent. Vidare pekar hälften av respondenterna på att

kommunikationen blivit mer transparent, varpå detta gynnar parterna att identifiera eventuella intressekonflikter.

4.3.2 Tre grundförutsättningar till intressekonflikter

1) Den gemensamma målbilden:

I relation till vad som påverkar den gemensamma målbilden till följd av COVID-19, pekar majoriteten av respondenterna på faktorer som berör underordnad chefs resultat. Om något förhindrar respondenterna från att uppnå sitt resultat, kan det ha en inverkan på den gemensamma målbilden. Vidare pekar samtliga underordnade chefer kring hur både kommunikationen och revideringen av målbilden, kan påverka hur parterna uppfattar situationen. Slutligen lyfter respondenterna hur de kontinuerligt arbetar proaktivt, främst genom transparent kommunikation, för att bevara den gemensamma målbilden med överordnad chef.

2) Informationsflödet:

I relation till COVID-19 kan informationsflödet mellan över- och underordnad chef påverkas av flera faktorer. Frekvensen av kommunikationen, bristen på fysiska möten, och substituerande kommunikationskanaler, räknas upp som primära faktorer av respondenterna. För att säkerställa att fullständig information förmedlas till överordnad chef använder en del av respondenterna fortfarande sig av fysiska möten frekvent. Övriga respondenter kommunicerar främst/endast på distans, genom digitala kommunikationsmedel. Samtliga respondenter pekar på hur de säkerställer att informationen förmedlas korrekt utifrån frekvent dialog och rapportering. Ett par respondenter beskriver även hur överordnad chefs tillgång till data för att mäta sina underordnades resultat, är en påverkande faktor för informationsflödet. Denna datan anses vara

ett tillvägagångssätt för att säkerställa att fullständig information förmedlas till överordnad chef.

3) *Agentens egenintresse:*

Respondenterna har till viss del skilda uppfattningar kring faktorer som kan påverka underordnad chefs egenintresse, i relation till överordnad chefs intresse. Resurser relaterat till bemanningen anses av många vara en avgörande faktor. Vidare tillägger en del av respondenterna hur överordnad chefs prioritering kring vissa enheter, samt den allmänna kommunikationen är ytterligare faktorer.

Respondenternas svar skiljer sig åt kring huruvida COVID-19 eventuellt förändrar egenintresset hos de underordnade cheferna, samt hur de överordnade cheferna försäkras om att de underordnade prioriterar vad som är bäst för banken. Hälften av de underordnade cheferna beskriver hur förtroendet från överordnad chef är en viktig faktor. De utvecklar genom att förklara hur förtroendet de får, pekar på att deras handlingar är i linje med överordnad chefs intressen. En del av respondenterna tog dessutom upp att då deras del av verksamheten speglar hela företaget, är deras intresse gentemot sin egna enhet automatiskt i linje med vad som är bäst för företaget.

4.3.3 Övervakningskostnader och incitament

Övervakningskostnader:

För att överordnad chef ska kunna försäkra sig om att underordnad chef agerar utifrån företagets bästa, lägger respondenterna stor vikt på en nära dialog präglad av transparens. Vidare förklarar

en del av respondenterna att de har resultatmål, varpå dessa resultatmål utvärderar prestationen av verksamheten. Majoriteten av respondenterna förklarar även hur de upprättar verksamhetsmål tillsammans med överordnad chef inför varje år, detta resulterar därav i att de har en gemensam syn på målbilden. Vidare beskriver samtliga underordnade cheferna att de har en daglig kontakt med respektive överordnade chef. För att därefter säkerställa att fullständig information når den överordnade chefen, beskriver hälften av respondenterna att de utvecklar skriftliga rapporter tre gånger i veckan. Dessutom lyfts den stora mängd statistik och data upp, då det klarlägger verksamheten vilket minskar risken för feltolkning av information. Slutligen pekar en stor del respondenterna på hur verksamhetens kontinuitetsplan har konkreta handlingsplaner kring hur de bör agera.

Incitament:

För att överordnad chef ska kunna försäkra sig om att underordnad chef prioriterar vad som är bäst för företaget, är det enligt majoriteten av respondenterna viktigt med ett starkt förtroende gentemot underordnad chef. Detta då ett starkt förtroende bland annat genererar en möjlighet för underordnad chef att själv fatta snabba beslut vid behov. Vidare tar hälften av respondenterna upp faktorer som kan påverka egenintresset mellan över och underordnade chef. En del av respondenterna tog upp att olika uppfattningar kring bemanning är en faktor som kan påverka den gemensamma målbilden. Respondenterna påpekar även att det inte är något som har kommit upp under COVID-19, utan det är en ständig diskussion om bemanning.

Två respondenter förklarar att det inte finns några direkta faktorer som påverkar den gemensamma målbilden, varpå COVID-19 faktiskt har lett till ännu starkare samarbete.

Respondenterna beskriver dock hur överordnad chef bör ha insikt kring att underordnad chefs kunder eventuellt har det tufft till följd av pandemin, vilket påverkar diverse förutsättningar.

4.3.4 Verksamhetseffekter från rådande krissituation

Samtliga underordnade chefer upplever att COVID-19 påverkat deras verksamhet i en större uträkning. Respondenterna beskriver hur fysiska möten spelar en viktig roll vid kontakt med kunder och andra intressenter. Denna kontakt har till stor del blivit digitaliserad, främst för att skapa en möjlighet för bankerna att utveckla samt bibehålla relationer. Vidare pekar respondenterna på hur tekniken i sin helhet blivit ännu mer prioriterad till följd av pandemin, varpå faktorer som skulle utvecklas om ett par år, kanske bara ligger ett år fram i tiden. Samtidigt beskriver hälften av respondenterna hur dessa digitala funktioner inte existerat tidigare på grund av diverse legala samt säkerhetsmässiga faktorer, vilket bankerna både hanterat och godkänt till följd av COVID-19. Ur ett affärsmässigt perspektiv uttrycker de underordnade cheferna hur deras verksamhet påverkas till följd av att kunder exempelvis går i konkurs eller belastas med tunga förluster. Ett proaktivt arbete samt planering anses vara viktiga faktorer för att förhindra att affärerna påverkas negativt.

Det råder till viss del skilda meningar bland respondenterna kring vilka faktorer som bör vara uppfyllda för att banken ska betrakta rådande situation som en kris för sin verksamhet. Det förekommer dock ett genomgående tema relaterat till att omvärlden är i förändring, och att bankerna behöver anpassa sig till denna förändring på bästa sätt.

4.3.4.1 Krishantering

Respondenter beskriver hur samtliga banker har utvecklat någon form av plan relaterat till COVID-19. Ett stort fokus är riktat mot teknik och digitalisering, men även hur banken ska förhålla sig till rådande situationen i relation till kunder och kommunikation. En stor del av respondenterna beskriver hur verksamheterna utvecklat en plan om nya restriktioner eller instruktioner skulle uppstå, och personal inte längre får befinna sig på arbetsplatsen. En respondent lyfter bland annat hur verksamheten har en viss grupp av medarbetare som inte kan vara sjuka samtidigt, varpå banken är extra uppmärksam kring hur de ska planera för att minimera risken att det skulle inträffa.

De underordnade cheferna har inte varit tvungna att tillämpa någon form av krisplan för att upprätthålla arbetet med överordnad chef. De beskriver hur det går att luta sig mot verksamheternas kontinuitetsplan, varpå planen är hållbar i många lägen. Majoriteten av respondenterna poängterar dock hur de har utvecklat fastställda tider relaterat till när de ska rapportera till överordnad chef.

4.3.4.2 Kriskommunikation

En stor del av respondenterna upplever en förändring i kommunikation med överordnad chef till följd av COVID-19. De menar på att rådande situation ställer krav på ett ännu bättre informationsflöde, vilket resulterar i att kommunikation sker mer frekvent. Vidare pekar hälften av respondenterna på hur de upplever att dialoger som sker ad-hoc förbättras, då överordnad chef befinner sig fysiskt på kontoret oftare. De underordnade cheferna beskriver dessutom hur

informationen som förmedlas inom banken, från överordnad chef och neråt, nu är ännu tydligare.

Konkret kriskommunikation med överordnad chef har inte tillämpats på grund av COVID-19. Respondenterna uttrycker dock återigen hur kommunikation är en viktig byggsten för att få verksamheten att fungera under rådande situation. Två av respondenterna pekar på hur kriskommunikation främst förekommer med deras medarbetare. Detta då det är många medarbetare som uttrycker oro till följd av pandemin, varpå underordnad chef automatiskt försöker bemöta samt underlätta denna oro på bästa sätt. En stor del av respondenterna poängterar vikten av att de som underordnad chef är närvarande på sin enhet. Respondenterna utvecklar genom att beskriva hur de lyssnar in vad medarbetarna har för olika frågeställningar, vilket de därefter förmedlar till överordnad chef. Slutligen uppfattar hälften av de underordnade cheferna hur kommunikationen inom bankerna, både mot medarbetare och kunder, är ännu mer omtänksam. Detta främst till följd av att människors välmående nu är i större fokus.

4.4 Sammanfattning av resultat

Följande tabell sammanfattar resultatets primära delar.

Respondent	Överordnad chef	Underordnad chef
Observation		
Uppkomsten av intressekonflikter	Brister vid kommunikation. Skilda uppfattningar kring interna beslut och riktlinjer. Otillräcklig resursoptimering.	Ny situation gällande kund/affärer. Olika perspektiv samt prioriteringar kring bemanning och resursfördelning. Ofullständig/otillräcklig kommunikation.
Tre grundförutsättningar till intressekonflikter	Ett informationsflöde som inte är tydligt och frekvent. Svag företagskultur. Otydlig dialog kring verksamhetens primära intresse och resurser.	Skild målbild relaterat till kund/affärer till följd av COVID-19. Otillräckliga data gällande nya/ändrade beslut. Bristande resurser till underordnad chefs enhet.
Övervakningskostnader och incitament	Interna utvärderings och uppföljningssystem kring egenintresse samt uppfattning. Underordnad chef deltar vid upprättandet av verksamhetens målbild. Viktigt att prioritera mjuka värden för en välmående relation.	Upprättar rapporter till överordnad chef. Mått kring prestation. Positiv effekt vid upprättandet av verksamhetens målbild tillsammans. En öppen dialog med full transparens.
Verksamhetseffekten från rådande krissituation	COVID-19 har krävt kommunikation och hantering utöver det vanliga. Prioriterar bemanning och digitalisering. Erbjuder medarbetare möjlighet att arbeta hemifrån. Viktigt med flexibilitet.	En genomgående ökad kunskap kring digitala verktyg. Digitalt informationsflöde ersätter fysiska möten. Oro gentemot affärer/kunder. Förändrad omvärld
Krishantering	Aktiverat krisplan/krisgrupper. Proaktivt arbete genom verksamhetens kontinuitetsplan. Analyserar och utvärderar framtida eventuella scenarion.	Konkreta planer relaterat till bemanning. Förhindra att nyckelpersoner blir sjuka samtidigt. Fastställda tider för möten gällande rådande situation. Ökad rapportering.
Kriskommunikation	Ett tydligare informationsflöde. Kommunikationen anpassar sig efter rådande situation. Underordnad chef har utökat dialogen till följd av ökad osäkerhet kring ny situation.	Informationsflödet har blivit ännu bättre. En tydligare struktur och dialog. Informationen underordnad chef samlar upp är från medarbetare är mer detaljerad.

5. Analys

Följande kapitel analyserar den insamlade empirin med hjälp av agentteorin och kristeorin.

5.1 Intressekonflikter relaterat till COVID-19

5.1.1 Uppkomsten av intressekonflikter

En stor del av respondenterna lyfter hur svag kommunikationen samt konfliktrelaterade mål är primära anledningar till att intressekonflikter riskerar att uppstå. Dessa faktorer är något som Jensen & Meckling (1976) även pekar på, samtidigt som de beskriver hur parternas intresse spelar en avgörande roll huruvida intressekonflikter faktiskt uppstår eller inte. De överordnade cheferna uttrycker hur detta intresse ibland skiljer sig åt, främst vid de tillfällen underordnad chefs enhet måste förhålla sig till nya förutsättningar på grund av COVID-19. En stor del av de underordnade cheferna delar denna uppfattning, primärt då COVID-19 påverkat både deras kunder samt affärer. De utvecklar genom att beskriva hur intressekonflikter kan uppstå då överordnad chef inte tar dessa nya förutsättningar i beaktning vid beslutsfattande. Denna interna problematik går vidare att relatera till hur intressekonflikter riskerar att uppstå vid de tillfällen verksamheten tar centrala beslut, som riskerar att gå ut över agentens ansvarsområden Eisenhardt (1989). Samtliga respondenter uttrycker däremot en stark vilja till att lösa eventuella intressekonflikter som uppstår, alternativt riskerar att uppstå. Denna vilja ökar förutsättningarna till att undvika intressekonflikter, samtidigt som möjligheten till transparent dialog genereras om

intressekonflikter trots allt uppstår (Jensen & Meckling (1976).

Samtliga respondenter beskriver att inga större intressekonflikter uppstått till följd av COVID-19s utbrott. Pandemin har istället lett till ett ökat samarbete mellan olika parter och ett större fokus gentemot den gemensamma målen. Eisenhardt (1989) samt Jensen och Meckling (1976) förespråkar dock hur en viss nivå av intressekonflikter ofta existerar. Detta då är väldigt vanligt med informationsasymmetri mellan principal och agent.

5.1.2 Den gemensamma målbilden

Den gemensamma målbilden kan skilja sig åt då agenten vill nyttomaximera sitt egenintresse (Jensen & Meckling, 1976). De handlingar som utförs på grund av egenintresse kan ske på bekostnad för principalen, om parternas intressen skiljer sig åt alltför mycket. För att båda parter handlingar ska vara nyttomaximerande, och skapa synergieffekter, kräver det en gemensam målbild där både agentens och principalens intressen är identiska (Villalonga & Amit, 2006). Samtliga överordnade chefer nämner att de medvetet inkluderar underordnade chefer tidigt i processen av målsättningen, detta för att skapa en gemensam målbild. Resultatet av både under- och överordnade chefers handlingar, med ändamålet att maximera sin egennytt, kan minimera agentkostnader och bidra till effektiva resultat (Villalonga & Amit, 2006).

Majoriteten av de överordnade cheferna, uttrycker hur de i samråd med underordnade chefer sätter mål, vilket kan tolkas som ett sätt att direkt motverka skilda målsättningar. Det kan argumenteras att agenternas motivation till att arbeta i principalens intressen ökar om målen skapas tillsammans med agenter. En förklaring till detta bör vara att en förhandling mellan båda parter har skett och att de nått en jämvikt som resulterar i de satta målen. Det som har skett är att

både agent och principal har medverkat för att tillsammans skapa målen. Därmed har de tillsammans sannolikt minskat risken för moral hazard (Fang, Evans & Zou, 2005).

Samtliga underordnade chefer pekade på målet att säkerställa adekvata resurser till sina respektive ansvarade enheter. Därav går det att tolka målet som en del av den gemensamma målbilden. För att exemplifiera nämnde en del av respondenterna att intresset för att främja sin enhet går direkt i linje med överordnade chefers intressen. Detta då de överordnade cheferna prioriterar långsiktighet. Underordnade chefers målbild av att växa sina enheter, men även att enheten fungerar med tillgängliga resurserna, kan skapa långsiktigt värde för bankerna i stort. Därav gynnas bankerna av agenterna agerande utifrån egenintresse. Detta är i linje med Jensen & Mecklings (1976) förklaring till motiverande kontrakt mellan agent och principal som skapar incitament för agenten att handla i linje med principalens målbild.

5.1.3 Informationsflödet

I relation till dold information kan agenten nyttja informationsasymmetri för att maximera sin egennytt. För att informationsasymmetri ska uppstå krävs det dock att principalen har begränsad insyn i agentens arbete (Eisenhardt, 1989). Denna form av begränsad insyn är dock något de underordnade respondenterna inte upplever finns hos deras överordnade chefer. Till följd av COVID-19 beskriver dessutom majoriteten av respondenterna hur informationsflödet har förbättrats. Samtidigt lyfter en stor del av de överordnade cheferna hur mängden information de kan ta del av begränsats på grund av pandemins snabba samhällsutveckling. De överordnade cheferna utvecklar genom att beskriva hur informationsflödet från flera håll inom verksamheten ökat enormt.

Enligt agentteorin bör förutsättningarna för intressekonflikter minska i samband med överordnade chefers ökade insyn i agenternas arbete (Mizruchi, 2004). Flertalet respondenter lyfte hur bankerna använder sig av diverse mål samt mätbara styrkort, vilket genererar en ökad grad av insyn gentemot underordnad chefs arbete. Däremot kan den fysiska distansen mellan kontoren som vardera under- och överordnade chef sitter på, minska insynen för överordnade chefer (Jensen & Meckling, 1976).

5.1.4 Agentens egenintresse

Agenten kan till följd av sitt egenintresse utföra nyttomaximerande handlingar, ur ett opportunistiskt perspektiv, utan principalens medvetenhet om det (Eisenhardt, 1989). En del av de underordnade cheferna beskriver hur det finns mindre utrymme till att utföra dolda handlingar på grund av COVID-19. De pekar främst på det faktum att både över-och underordnade chef nu befinner sig på samma kontor oftare. Både överordnade- och underordnade respondenter förklarar dessutom hur underordnad chef normalt sett inte har mycket utrymme för gömda handlingar, med tanke på den detaljerade data som överordnad chef har tillgång till. Hos en låg andel av respondenternas kan den fysiska distansen mellan kontoren även påverka insynen kring underordnad chefs arbete.

Moral Hazard definierar det fenomen som uppstår när principalen anser att agenten inte anstränger sig tillräckligt. Detta leder i sin tur till att principalen försöker motivera sina agenter till att arbeta i principalens intresse, exempelvis genom tydligare mål och riktlinjer (Fang et al. 2005). Samtliga underordnade chefer arbetar utefter mål, som ofta är framtagna tillsammans med överordnad chef. Teorin pekar på hur detta samarbete bör leda till en minskad grad av moral

hazard (Jensen & Meckling, 1976). COVID-19 bidrar dock till att ytterligare skyddsåtgärder måste implementeras. Dessa skyddsåtgärder genererar kostnader som annars inte vore aktuella, och begränsar de underordnade chefernas möjligheter till att nå sina kostnads mål. Underordnades chefers egenintresse och risken för moral hazard kan i sin tur påverkas.

Det är dock svårt att helt eliminera förekomsten av moral hazard (Coff, 1997). Genom att överordnade chefer följer upp och ställer kontrollfrågor kan de få insyn i vissa dolda handlingar, men samtidigt anser en del av respondenterna att detta är begränsat då överordnade chefer inte följer agenternas dagliga arbete i detalj. I relation till detta pekar dock samtliga överordnade cheferna på hög tillit gentemot sina underordnade, varpå de inte har någon oro för att agenterna ska utföra gömda handlingar som inte är i principalens intressen.

5.1.5 Övervakningskostnader och incitament

Övervakningskostnader:

Jensen & Meckling (1976) beskriver hur det kan finnas skäl att övervaka agenten. Övervakningen medför ofta kostnader för principalen, då det är svårt att säkerställa att agenten agerar utifrån principalens intresse utan dessa kostnader. Samtliga av de överordnade respondenterna har olika uppföljnings samt utvärderingssystem, där både arbete och kommunikation följs upp med agenten. Detta kan ses som tydliga övervakningskostnader för att säkerställa att agenterna arbetar utifrån både principalens, men även företagets bästa intresse (Jensen och Meckling, 1976).

Upprätthållande av den gemensamma målbilden kan även ses som en övervakningskostnad för att säkerställa att agenten och principalen är överens, samt att agenten arbetar utifrån principalens intresse (Jensen & Meckling, 1976). På grund av COVID-19 pekar en stor del av de överordnade respondenterna på hur målbilder som satts upp i början av året måste revideras om löpande, vilket kan medföra extra kostnader. Detta är något flera underordnade chefer även lyfter upp som en effekt på grund av pandemin, vilket påverkar deras sätt att arbeta på. I relation till detta beskriver en stor del av de underordnade cheferna hur de varje vecka utvecklar rapporter till överordnad chef. Respektive överordnade chefer pekar samtidigt på hur de till följd av detta innehar en stor mängd data samt statistik, vilket ger dem verktyg att följa och analysera hela verksamheten. Denna form av rapportering kan även ses som en övervakningskostnad, där överordnad chef kontrollerar att agenten inte arbetar utifrån sitt egenintresse.

För att minska avvikelser från principalens intresse, menar Jensen & Meckling (1976) att principalen kan ta på sig de kostnader som krävs för att minska oönskade ageranden hos agenten. Om principalens intresse inte tillgodoses, resulterar det i förlorade intäkter för principalen, och även ökade agentkostnaderna. Samtliga av de underordnade cheferna är överens om att en kontinuerlig och nära dialog är viktig för att fullständig information ska kommuniceras rätt. Detta stämmer överens med vad överordnad chef tar upp och kan ses som en aktivitet för att övervaka deras agenter, och på det sättet minskar agentkostnader. Den underordnade chefens perspektiv måste vara i linje med vad den överordnades, för att säkerställa att agenterna arbetar utifrån principalens intresse.

Incitament:

Övervakningskostnader finns inte endast där för att övervaka och se till att agenten arbetar utifrån rätt målbild. Det finns även där för att ge agenten incitament att själv arbeta utifrån principalens intresse (Jensen & Meckling, 1976). För att säkerställa att agenterna arbetar mot en gemensam målbild beskriver respondenterna hur de underordnade cheferna både har mål och verksamhetsplaner som sträcker sig över viss tid. Detta kan ses som incitament för att agenten ska arbeta utifrån principalens intresse och kan samtidigt, enligt Jensen & Meckling (1976), även ses som en övervakningskostnad.

Överordnade chefer hävdar att de tittar mindre på de "hårda resultatmålen" i och med COVID-19. Istället fokuserar de på att lyssna och ställa kontrollfrågor för att säkerställa ett optimalt arbete och intresse från agenten. Det råder dock delade meningar kring vilka incitament principalerna använder sig av mot agenterna. En del av respondenten beskriver hur den verksamheten som agenten är ansvarig för arbetar med samtliga delar verksamhet. Detta innebär därför att det som är bäst för agentens verksamhet, är i enlighet med principalens intresse. Vidare betyder det gemensamma intresset att övriga incitament och kostnader relaterat till detta inte är nödvändiga. Dock tar Jensen & Meckling (1976) inte upp denna aspekt i sin teori. Istället menar de på att det i stort sett behövs övriga incitament och övervakningskostnader för att se till att agenten agerar utifrån vad som är mest optimalt för principalen.

5.2 Krishantering-och kommunikation relaterat till COVID-19

De överordnade respondenter är eniga om att kommunikation är avgörande faktor till följd av COVID-19. De utvecklar detta genom att beskriva hur frekventa möten, närmare dialog och informationsutbyte leder till minskade intressekonflikter. I relation till det beskriver Eisenhardt (1989) hur tydlig och frekvent kommunikation kan generera en lägre grad av intressekonflikter. Detta då informationsflödet och den gemensamma målbilden förmedlas, vilket bidrar till en bättre möjlighet för agenten att agera i principalens intresse.

5.2.1 Verksamhetseffekter från rådande krissituation

Till följd av COVID-19 beskriver respondenterna hur processer kring diverse IT-system effektiviseras. En överordnad chef lyfter behovet av ökad aktivitet kring centrala funktioner i relation till COVID-19. Relaterat till minimering av smittspridning, erbjuder samtliga banker sina medarbetare en möjlighet att arbeta på distans. Parallellt med detta övergår fysiska möten till digitala kommunikationslösningar. Cirka hälften av respondenter förklarar dock hur COVID-19 inte definieras som en kris för deras verksamhet. Samtidigt går det att relatera samtliga ovan nämnda åtgärder till vad Ulmer, Sellnow och Seeger (2007) pekar på definierar en kris: *Situationen påverkar verksamheten utifrån tidpunkt samt intensitet, Företaget måste agera tidseffektivt för att ha möjlighet att hantera situationen på bästa möjliga sätt, samt Omständigheterna kring situationen utgör ett direkt hot med diverse funktioner inom verksamheten, varav krisen måste åtgärdas för att återfå kontroll samt aktivera processer för återhämtning.*

När en krissituation uppstår ökar risken för oförutsägbara händelser. Detta kan påverka intressenters förväntningar gentemot verksamheten negativt, varav en tydlig strategi relaterat till krishantering- och kommunikation är nödvändigt (Coombs, 2014). Samtliga respondenter beskriver att bankernas intressenter riskerar att påverkas negativt till följd av rådande lågkonjunktur. Samtidigt har informationsflödet gentemot kunder har intensifierats, vilket genererat ett ökat tryck gentemot bankernas digitala kundcenter. En stor del av de underordnade cheferna lyfter dock hur ett proaktiva arbetet kring kommunikation och planering är nyckelfaktorer. Detta är något som Coombs (2014) pekar på som en central del vid de tillfällen företag befinner sig i krissituationer.

Bankbranschen hade ingen möjlighet att påverka uppkomsten av COVID-19. Omvärlden är i förändring och bankerna måste anpassa sig till rådande situation på bästa sätt, berättade samtliga respondenter. Teorin pekar därför på hur aktörer kring denna bransch befinner sig inom Offer-klustret. Detta innebär att bankverksamheterna är offer för krisen, varav relationer oftast inte berörs negativt då det förekommer en låg grad av skuld kopplat till händelsen (Coombs, 2007)

5.2.2 Krishantering

Larsson (2008) förklarar hur en organisation alltid bör vara förberedd på att en kris kommer att inträffa. Samtliga banker beskriver hur de kontinuerligt arbetar med att förutse eventuella konsekvenser som kan uppstå till följd av COVID-19. Samtidigt pekar Crandall, Parnell & Spillan (2010) på fem olika stadier relaterat till krishantering, där varje stadie genererar en

vägledning utifrån aktuell situation. En stor del av bankerna använder sig av en specifik krisplan för att lättare signalera händelser relaterade till COVID-19. Denna typ av aktiv uppmärksamhet gentemot varningssignaler går att relatera till stadie ett; *Kris-signalering*. I relation till stadie två; *Förebyggande åtgärder*, utgår samtliga banker från en utarbetad kontinuitetsplan som struktureras upp innan COVID-19. Dessa kontinuitetsplaner hjälper organisationerna att hantera situationen på ett tidseffektivt sätt. Respondenterna pekar på hur kontinuitetsplanerna består av mycket material, vilket genererat en möjlighet att anpassa planen efter rådande situation. Denna typ av flexibilitet pekar Larsson (2008) som en viktig aspekt vid krishantering, då organisationen måste vara förberedd på att en kris är oförutsägbar.

Crandall, Parnell & Spillan (2010) beskriver hur det tredje stadiet inom krishantering utgörs av att *förebygga skador*. Detta går att relatera till hur samtliga banker hanterar smittspridningen av COVID-19, varpå aktiviteter utförs för att minimera situationens effekt gentemot verksamheten och intressenter. Dessa aktiviteter har ett stort fokus riktat mot digitalisering samt kommunikation.

Överordnade chefer inom samtliga banker upplever inte att de har varit tvungna att implementera en specifik krisplan för att upprätthålla arbetet med underordnad chef. Detta kan bero på att samtliga banker befinner sig inom ett offer-kluster i relation till COVID-19 (Coombs, 2007), vilket tidigare diskuterats vid punkt 5.2.1 "Verksamhetseffekter från rådande krissituation". Samtidigt beskriver de överordnade cheferna att verksamheternas generella riktlinjer i förhållande till pandemin är så pass detaljerade, att en specifik krisplan mot underordnad chef

inte behövs. Med detta som bakgrund, anser även samtliga underordnade cheferna att en krisplan gentemot överordnad chef till följd av COVID-19 inte varit nödvändig.

5.2.3 Kriskommunikation

Falkheimer, Heide & Larsson (2009) pekar på hur kriskommunikation utgörs av den kommunikationsprocessen som sker när företag genomför olika krisåtgärder. Det är vidare avgörande att denna kommunikation är detaljerad och frekvent. Till följd av COVID-19 upplever samtliga överordnade chefer att kommunikationen förändrats, varav informationsflödet både är tydligare och tätare. Larsson (2008) beskriver samtidigt hur kommunikation som inte hanteras på rätt sätt under krissituationer riskerar att öka tillståndets negativa effekter, vilket påverkar både verksamheten och intressenter. Då pandemin genererat en ökad generell osäkerhet pekar ett par överordnade chefer på hur underordnad chef vill stämma av oftare, vilket frambringat ett utökat informationsflöde mellan parterna. Samtidigt uttrycker två stycken underordnade chefer att det har skett en positiv förändring i relation till kommunikation ad-hoc, varpå överordnad chef nu befinner sig fysiskt på kontoret oftare. Larsson (2008) beskriver hur kommunikationen under krissituationer måste vara anpassningsbar utifrån olika händelseförlopp. En anpassad kommunikation mellan berörda parter är något en stor del de överordnade cheferna uppfattar skett till följd av COVID-19. Tidigare utgick kommunikationen utifrån en specifik plan, men då verksamhetsplanen förändrats till följd av COVID-19, har kommunikationen fått anpassa sig. De går att relatera denna reviderade kommunikationen till att termen definieras som *oskyldiga* utifrån de tre nivåerna av skyldighet. Detta då verksamheten aktivt arbetar för att minimera sambandet mellan krissituationen och företaget (Coombs, 2007).

Korrekt kommunikation vid kris kan förbättra åtskilliga aspekter inom verksamheten (Larsson, 2008). Ett exempel på detta är hur majoriteten av de överordnade cheferna upplever att informationen som samlas upp av underordnad chef via medarbetare inom banken, har förbättrats. Ytterligare ett exempel är hur samtliga underordnade chefer uppfattar att informationen som förmedlas inom verksamheten, från överordnad chef och neråt, nu är ännu tydligare. Ett par underordnade chefer poängterar även hur kommunikationen som förmedlas från högre instanser inom verksamheten, mot både medarbetare och kunder, nu är mer omtänksam.

Samtliga underordnade chefer upplever dock att kriskommunikation med överordnad chef inte har varit väsentligt till följd av COVID-19, men att en frekvent dialog mellan samtliga berörda parter är av största vikt. Detta går återigen att förankra vid det faktum att samtliga banker besitter en låg grad av skyldighet, vilket ofta genererar en minimal påverkan på relationer (Coombs, 2007).

6. Slutsats och diskussion

Följande kapitel inleds med att presentera studiens slutsats med tillhörande diskussion. Avsnittet avslutas med tankar kring fortsatta studier samt arbetets eventuella brister.

6.1 Slutsats

Syftet med denna studie är att undersöka samt analysera hur överordnade chefer och underordnade chefer inom bankbranschen hanterar intressekonflikter som riskerar att uppstå till följd av en kris, med pandemin COVID-19 som utgångspunkt. Slutsatsen som går att dra är att uppkomsten av intressekonflikter är låg, varav potentiella intressekonflikter primärt är kortsiktiga, relaterat till rådande situation. Utan prioriteringsordning noterades följande intressekonflikter:

1. Underordnad chef riskerar att uppleva en resursbrist gentemot sin specifika enhet, då överordnad chef har ett intresse av att balansera resurser över verksamheten i stort.
2. Överordnad chef prioriterar en lägre risk, vilket innebär mindre utlåning till kunder. Samtidigt vill underordnad chef utveckla kundbasen med nya kunder, vilket innebär ökad utlåning samt risk.

3. Underordnad chef vill hålla kostnaderna nere för att möta sina budgeterade mål, men behöver ta hänsyn till nya icke-budgeterade mål till följd av COVID-19. Detta för att erbjuda god service till kunder samt hålla igång sin verksamhet.

Den låga nivån av intressekonflikter baseras främst på det faktum att bankverksamheterna har en låg skyldighetsgrad i relation till COVID-19. Proaktiv krishantering relaterat till scenariobaserade planer, och effektiv kriskommunikation med fokus på digitalisering, möjliggör en minimering av de potentiella intressekonflikterna som noterats ovan.

6.2 Diskussion

Utmärkande för denna studie är intressekonflikter relaterat till COVID-19, då bankverksamheternas krishantering-och kommunikation berör relationen mellan agent och principal. Utifrån arbetets analys och slutsats går det att observera en brist inom agentteori, varav teorin inte tar tillräckligt med hänsyn till parternas individuella uppfattning gällande just intressekonflikter. Exempelvis; Principalen uttrycker till viss mån en större förståelse kring agentens egenintresse vid en pandemi, än om det inte hade varit en pandemi.

Till följd av pandemin har både den gemensamma målbilden och informationsflödet ändrats hastigt. Då COVID-19 innehar en låg grad av skyldighet inom bankerna, påverkas inte relationerna i någon större utsträckning. Detta kan antas bero på att parterna ser pandemin som en gemensam ”fiende” som hotar alla, vilket genererar en intern gemenskap med ökad flexibilitet och förståelse. Utifrån detta konstaterade, pekar studien på att agentteori har en kortsiktig syn gentemot opportunist och egenintresse som konstanta faktorer, då det enligt teorin enbart är dessa faktorer som kan påverka den gemensamma målbilden. Teorin beaktar därav inte att den

gemensamma målbilden kan påverkas långsiktigt av yttre dimensioner, som förenar principalen och agentens intresse. Teorin är dock av väsentlig betydelse för att förstå förhållandet mellan agent och principal, trots att det som tidigare beskrivet kan simplificera relationer för mycket i förhållande till dess sanna komplexa natur.

Den krishantering-och kommunikation som aktiverats till följd av pandemin, pekar på en minimering av intressekonflikter och dess negativa effekter. Dessa åtgärder medför därav en möjlighet för bankverksamheterna att anpassa sin verksamhet efter en omvärld som är i ständig förändring. Därmed lämnar vi läsaren med en tankeställare: Förstärker krissituationer förutsättningar för en gemensam målbild?

6.2.1 Förslag till vidare forskning

Hur påverkas relationerna i sin helhet mellan över- och underordnad chef vid krissituationer?

Inom krisoteri finns det kluster, vad hade hänt med intressekonflikterna om verksamheten befunnit sig inom en högre skyldighetsgrad? Förstärker krissituationer förutsättningar för en gemensam målbild mellan principal och agent?

6.2.2 Eventuella brister och studiens generaliserbarhet

Med tanke på att vi blev refererade till de underordnade cheferna genom de överordnade cheferna, kan det enligt snöbollsurvalet påverka resultatet på studien. Vidare förklarar kan det öka risken för en viss window-dressing där de mest kompetenta, ur företagets synvinkel, får

representera företaget. Dock, i och med att respondenterna har visat på stort intresse för ämnet och resultatet, vill vi mena på att de visar upp en ärlig bild.

Den mänskliga faktorn är en annan brist. Trots att vi arbetat metodiskt och noggrant, finns det risk att vi inte fångat upp allt i empirin. Därför kan det som ha påverkat resultatet vara eventuella feltolkningar av viktiga aspekter under intervjuerna. Förhållningsvis till detta har vi minimerat risken för fel genom att vi som individer har kritiskt och metodiskt granskat varandras texter (medförfattare sinsemellan) genomgående. Dessutom har minst två personer närvarat vid varje intervju. En har ansvarat för intervjun, samtidigt som den andra kontrollerat att intervjuaren håller sig till arbetets syfte samt frågor. Dessutom hade assistenten som uppgift att stötta intervjuaren med inflikade frågor om svaren från respondenterna behövde förtydligas.

7. Referenslista

Ang, J., Cole, R. & Lin, J., (2000). *Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Finance, 55, 1, pp. 81-106.

Attila, G., (2012). *Agency problems in public sector*. Annals of the University of Oradea: Economic Science Series,21(1):708-712

Bryman, A., & Bell, E., (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3. uppl). Stockholm: Liber.

Bell, E., Bryman, A., & Harley, B., (2018). *Business Research Methods*. (5. uppl). Oxford, U.K.: Oxford University Press.

Besanko, D., & Dranove, D., & Shanley, M., & Schaefer, S. 2017. *Economics of Strategy* (7. uppl), Hoboken, NJ. John Wiley & Sons.

Coff, R. W., (1997). Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory. *Academy of Management Review*, 22(2): 374-402

Coombs, W., (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis. : The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. Department of Communication Studies , Eastern Illinois University , Charleston , IL , USA

Coombs, W, T., (2012). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. (3. uppl). Los Angeles. SAGE Publications

Coombs, W. T., (2014). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. (4. uppl). Thousand Oaks, California: Sage

Crandall, W.R., Parnell, W.E., & Spillan, W.A., (2009) *Crisis Management in the New Strategy Landscape*. London: Sage.

Denscombe, M., (2018). *Forskningshandboken: För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (4. uppl). Maldenhead, U.K.: Studentlitteratur AB.

Eisenhardt, K. M., (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.

Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L., (2009). *Kriskommunikation* (1. uppl.). Malmö: Liber.

Fang, E., Evans, K. R., & Zou, S., (2005). The moderating effect of goal-setting characteristics on the sales control systems-job performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(9):1214-1222

Finansinspektionen. (2020). *FI sänker den kontracykliska kapitalbufferten till noll*. Hämtad 26 maj, 2020, från

<https://www.fi.se/sv/publicerat/pressmeddelanden/2020/fi-sanker-den-kontracykliska-kapitalbufferten-till-noll/>

Folkhälsomyndigheten (2020a). *Sjukdomsinformation om coronavirus inklusive sars, mers och COVID-19*. Hämtad 15 april, 2020, från:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/smittsamma-sjukdomar/coronavirus/>.

Folkhälsomyndigheten (2020b). *Bekräftat fall i Jönköping av nya coronaviruset (2019-nCoV)*.

Hämtad 15 april, 2020, från:

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/nyheter-och-press/nyhetsarkiv/2020/januari/bekraftat-fall-av-nytt-coronavirus-i-sverige/>.

Folkhälsomyndigheten. (2019). *Pandemisk influensa*. Hämtad 27 april, 2020, från.

<https://www.folkhalsomyndigheten.se/smittskydd-beredskap/krisberedskap/pandemiberedskap/pandemisk-influensa/>

Jap, S. D., & Anderson, E., (2003). Safeguarding Interorganizational Performance and Continuity under Ex Post Opportunism. *Management Science*, 49(12), 1684- 1701.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H., (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure . *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.

Konjunkturinstitutet (2020). *Prognoser i konjunkturläget: Synnerligen djup lågkonjunktur i spåren av covid-19*. Hämtad 20 april, 2020, från:

<https://www.konj.se/publikationer/konjunkturlaget/konjunkturlaget/2020-04-01-synnerligen-djup-lagkonjunktur-i-sporen-av-covid-19.html>.

Larsson, L., (2008). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Polen: Studentlitteratur (3. uppl)

Lan, L. L., & Heracleous, L., (2010). Rethinking agency theory: The view from law. *Academy of Management Review*, 35(2): 294-314

Mizruchi, M. S., 2004. Berle and Means revisited: The governance of large U.S corporations, *Theory and Society*, Vol. 33, no. 5 , pp. 579-617

Ulmer, R., Sellnow, T., & Seeger, M. (2015). *Effective Crisis Communication*. Thousand Oaks, USA: SAGE Publications.

Villalonga, B., & Amit, R., (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, vol. 80, s. 385–417.

World health organization (2020a). *Rolling updates on coronavirus disease (COVID-19)*.

Hämtad 15 april, 2020, från:

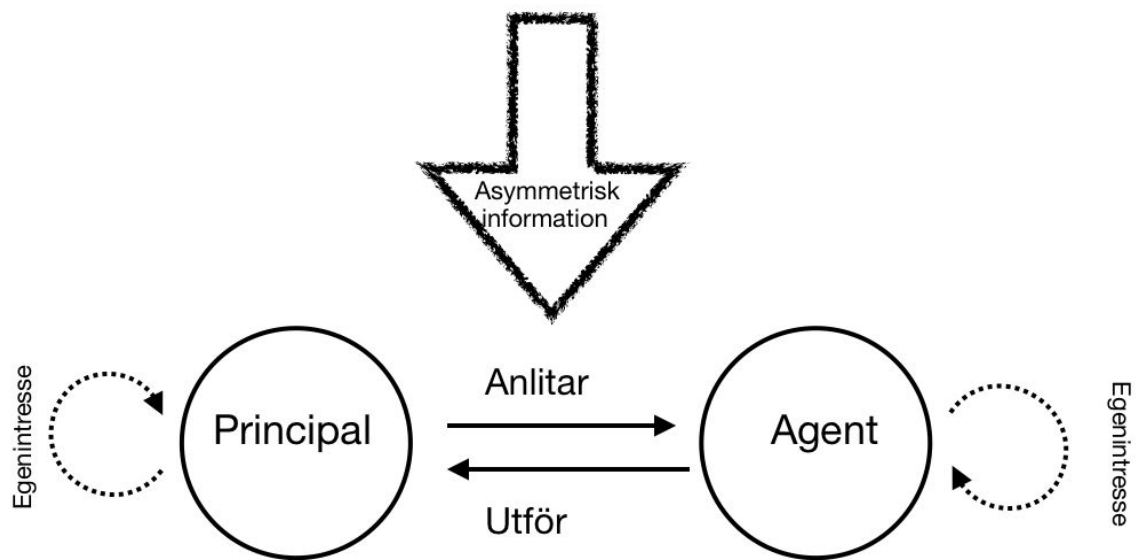
<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/events-as-they-happen>.

World health organization (2020b). *Past pandemics*. Hämtad 15 april, 2020, från:

<http://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza/pandemic-influenza/past-pandemics>.

8. Appendix

Bilaga 1 - Relationen mellan agent och principal



Bilaga 2 - Presentation av respondenter

BANK	Handelsbanken	Nordea	Sparbanken Skåne	Swedbank
ROLL				
ÖVERORDNAD	Susanna Svartz	Niclas Sassersson	Anders Österberg	Peter Nordblad
Befattning:	Chef för det regionala affärsstödet i syd	Regionchef i södra Sverige för Nordea	Ställföreträdande VD på Sparbanken Skåne	Regionchef för Swedbank i syd
Rapportering:	Till Susanna rapporterar en antal gruppchefer	Till Niclas rapporterar alla bankchefer på Nordeas kontor i Skåne	Till Anders rapporterar 4 chefer	Till Peter rapporterar 8 chefer Ansvariga för Swedbanks affärer i Sverige, Danmark och Norge rapporterar även till Peter
UNDERORDNAD	Fredrik Berg	Zandra Ericsson	Helen Anehov	Matilda Lindahl
Befattning:	Chef över Private banking inom den södra regionen	Ansvarig för en affärsenhet på Nordea i Malmö	Chef för kundcenter på Sparbanken Skåne.	Kontorschef för Ängelholm och Båstad.
Rapportering:	Till Niclas rapporterar 15 stycken medarbetare	Till Zandra rapporterar 8 stycken medarbetare	Till Helen rapporterar 5 stycken medarbetare	Till Matilda rapporterar 39 stycken medarbetare
Rapporterar till:	Fredrik rapportera till Susanna Svartz	Zandra rapporterar till Niclas Sassersson	Helen rapporterar Anders Österberg	Matilda rapporterar till Peter Nordblad

Bilaga 3 - Sammanfattning av resultat

Respondent	Överordnad chef	Underordnad chef
Observation		
Uppkomsten av intressekonflikter	Brister vid kommunikation. Skilda uppfattningar kring interna beslut och riktlinjer. Otillräcklig resursoptimering.	Ny situation gällande kund/affärer. Olika perspektiv samt prioriteringar kring bemanning och resursfördelning. Ofullständig/otillräcklig kommunikation.
Tre grundförutsättningar till intressekonflikter	Ett informationsflöde som inte är tydligt och frekvent. Svag företagskultur. Otydlig dialog kring verksamhetens primära intresse och resurser.	Skild målbild relaterat till kund/affärer till följd av COVID-19. Otillräckliga data gällande nya/ändrade beslut. Bristande resurser till underordnad chefs enhet.
Övervakningskostnader och incitament	Interna utvärderings och uppföljningssystem kring egenintresse samt uppfattning. Underordnad chef deltar vid upprättandet av verksamhetens målbild. Viktigt att prioritera mjuka värden för en välmående relation.	Upprättar rapporter till överordnad chef. Mått kring prestation. Positiv effekt vid upprättandet av verksamhetens målbild tillsammans. En öppen dialog med full transparens.
Verksamhetseffekten från rådande krissituation	COVID-19 har krävt kommunikation och hantering utöver det vanliga. Prioriterar bemanning och digitalisering. Erbjuder medarbetare möjlighet att arbeta hemifrån. Viktigt med flexibilitet.	En genomgående ökad kunskap kring digitala verktyg. Digitalt informationsflöde ersätter fysiska möten. Oro gentemot affärer/kunder. Förändrad omvärld
Krishantering	Aktiverat krisplan/krisgrupper. Proaktivt arbete genom verksamhetens kontinuitetsplan. Analyserar och utvärderar framtida eventuella scenarion.	Konkreta planer relaterat till bemanning. Förhindra att nyckelpersoner blir sjuka samtidigt. Fastställda tider för möten gällande rådande situation. Ökad rapportering.
Kriskommunikation	Ett tydligare informationsflöde. Kommunikationen anpassar sig efter rådande situation. Underordnad chef har utökat dialogen till följd av ökad osäkerhet kring ny situation.	Informationsflödet har blivit ännu bättre. En tydligare struktur och dialog. Informationen underordnad chef samlar upp är från medarbetare är mer detaljerad.

Bilaga 4 - Intervjuguide: Överordnad chef

Inledande frågor

1. Är det okej för er att vi spelar in denna intervju?
2. Vilken är er roll i företaget?
3. Vem rapporterar till er?
4. Önskar Ni vara anonym?
 - a. Om ja: Är det okej att vi ger er ett påhittat namn för att skydda din identitet?
 - b. Om nej: Gå vidare

Agent och principal- teori

1. Vad anser Ni är viktiga faktorer för att hantera relationen med era underordnade chefer?
 - a. Upplever Ni att dessa faktorer påverkas till följd av COVID-19?
2. Sett till relationen med era underordnade chefer:
 - a. Vad anser Ni är den största anledningen till att intressekonflikter uppstår?
 - b. Kan Ni ge exempel på en intressekonflikt som uppstått eller riskerat att uppstå till följd av COVID-19?
 - c. Beskriv hur Ni eventuellt löste denna intressekonflikt.
3. Vidtar Ni några åtgärder för att inte intressekonflikter ska uppstå med underordnade chefer till följd av COVID-19?

- a. Vilka metoder använder Ni er av för att identifiera dessa eventuella intressekonflikter till följd av COVID-19?
4. Frågor kring den gemensamma målbilden i relation till Covid-19:
 - a. Vilka faktorer anser Ni kan påverka den gemensamma målbilden med underordnade chefer?
 - b. Hur arbetar Ni för att bevara en gemensam målbild med underordnade chefer?
5. Frågor kring informationsflödet i relation COVID-19:
 - a. Vilka faktorer anser Ni kan påverka informationsflödet med underordnade chefer?
 - b. Hur arbetar Ni för att säkerställa att fullständig information förmedlas av underordnade chefer?
6. Frågor kring egenintresset i relation till COVID-19:
 - a. Vilka faktorer anser Ni kan påverka egenintresset hos underordnade chefer?
 - b. Hur försäkrar Ni er att underordnade chefer prioriterar vad som är bäst för företaget?

Kristeori - hantering och kommunikation

7. Hur upplever Ni att pandemin COVID-19 har påverkat er verksamhet?
 - a. Vilka faktorer ska vara uppfyllda för att Ni ska betrakta något som en kris för er verksamhet?

8. Upplever Ni en förändring i kommunikationen gentemot underordnad chef till följd av COVID-19?
9. Har Ni utvecklat någon form av krisplan till följd av COVID-19:s utbrott?
 - a. Har Ni varit tvungna att implementera en krisplan för att upprätthålla arbetet med underordnad chef?
10. Har Ni varit tvungna att tillämpa någon form utav kriskommunikation med underordnade chefer till följd av COVID-19?
 - a. Om ja: Hur har denna kriskommunikation gått till?
 - b. Om nej: Kan Ni utveckla varför inte har/behövt använda det?

Bilaga 5 - Intervjuguide: Underordnad chef

1. Inledande frågor

2. Är det okej för er att vi spelar in denna intervju?
3. Vilken är din roll i företaget?
4. Vem rapporterar du till?
5. Önskar du vara anonym?
 - a. Om ja: Är det okej att vi ger dig ett påhittat namn för att skydda din identitet?
 - b. Om nej: Gå vidare

Agent och Principal

1. Hur pass insatta upplever ni att er överordnade chef är i era arbetsuppgifter?
 - c. Hur har det förändrats på grund av COVID-19?

2. Sett till relationen med er överordnade chef:
 - a. Vad anser ni är den största anledningen till att intressekonflikter uppstår?
 - b. Kan ni ge ett exempel på en intressekonflikt som uppstått eller riskerar att uppstå till följd av COVID-19?
 - c. Beskriv hur Ni eventuellt löste denna intressekonflikt.

3. Vidtar Ni några åtgärder för att inte intressekonflikter ska uppstå med er överordnade chef till följd av COVID-19?
 - a. Vilka metoder använder Ni er av för att identifiera dessa eventuella intressekonflikter till följd av COVID-19?

4. Frågor kring den gemensamma målbilden i relation till COVID-19:
 - a. Vilka faktorer anser Ni kan påverka den gemensamma målbilden med er överordnade chef?
 - b. Hur arbetar Ni för att bevara en gemensam målbild med er överordnade chef?

6. Frågor kring informationsflödet i relation COVID-19:
 - a. Vilka faktorer anser Ni kan påverka informationsflödet med er överordnade chef?

- b. Hur arbetar Ni för att säkerställa att fullständig information förmedlas till er överordnade chef?
7. Frågor kring egenintresset i relation till COVID-19:
- a. Vilka faktorer anser Ni kan påverka ert egenintresse i förhållande till er överordnad chefs intresse?
 - b. Hur försäkrar sig er överordnade chef att Ni prioriterar vad som är bäst för företaget?

Kristeori - hantering och kommunikation

8. Hur upplever Ni att pandemin COVID-19 har påverkat er verksamhet?
- a. Vilka faktorer ska vara uppfyllda för att Ni ska betrakta något som en kris för er verksamhet?
9. Upplever Ni en förändring i kommunikationen gentemot er överordnade chef till följd av COVID-19?
10. Har Ni utvecklat någon form av krisplan till följd av COVID-19:s utbrott?
- a. Har Ni varit tvungna att implementera en krisplan för att upprätthålla arbetet med er överordnade chef?
11. Har Ni varit tvungna att tillämpa någon form utav kriskommunikation med er överordnade chef till följd av COVID-19?

- a. Om ja: Hur har denna kriskommunikation gått till?
- b. Om nej: Kan Ni utveckla varför inte har/behövt använda det?