



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Organizational impression management-taktiker - en fallstudie i Nordea efter Panamaskandalen

Elin Nilsson (80)
Ida Petersson (94)

FEG303 Kandidatuppsats, redovisning

Handledare: Peter Beusch

Handelshögskolan vid Göteborgs
universitet

VT 2017

Abstract

Purpose: The purpose of this thesis is to identify and describe how organizational impression management tactics (OIM tactics) are being used in the communication of a company when it has gone through a scandal.

Methodology: This thesis is a case study and has been carried out through a content analysis of the narratives in the annual report, sustainability report, press releases and publications from the social media Facebook that the company Nordea has given out after it had suffered through the Panama Papers scandal in 2016. The content analysis is meaning-oriented and aims to identify different OIM tactics that the company may have used in its narratives, from a set of tactics that are previously identified in the literature.

Findings: The result shows that a number of OIM tactics are being used. Generally, tactics that maximize good are most common and that is the case for all narratives. When speaking about the scandal, tactics that minimize bad are frequently used throughout the communication. A vague writing style was also frequently used. There also are differences in how the tactics are displayed in the different narratives. An example is that on Facebook, the company mainly addresses the receiver of the communication, whereas in other reports, it speaks of itself instead.

Originality/value: This study contributes to the understanding of how OIM tactics are displayed in corporate narratives, especially after a scandal. Knowing this may make the stakeholder of a company less susceptible to such tactics and she/he can make better informed decisions.

Keywords: communication, organizational impression management, organizational impression management tactics, scandal, the Panama Papers scandal, Nordea

Sammanfattning

Syfte: Syftet med denna uppsats är att identifiera och beskriva hur organizational impression management-taktiker (OIM-taktiker) används i ett företags kommunikation när det har varit med om en skandal.

Metod: Denna uppsats är en fallstudie och har genomförts genom en innehållsanalys av den skriftliga berättande kommunikationen i kommunikationskanalerna årsredovisning, hållbarhetsrapport, pressmeddelanden och publikationer från det sociala mediet Facebook som företaget Nordea har gett ut efter att det hade varit med om Panamaskandalen under 2016. Innehållsanalysen är betydelseorienterad och ämnar identifiera olika OIM-taktiker som företaget har använt i sin kommunikation, från en uppsättning taktiker som tidigare har identifierats i litteraturen.

Resultat: Resultatet visar att flertalet OIM-taktiker används. Generellt sett är taktiker som maximerar det som är bra vanligast och det är fallet för alla kommunikationskanaler. När företaget behandlar skandalen används frekvent taktiker som minimerar det som är dåligt. Ett svävande uttryckssätt var också vanligt. Det finns också skillnader i hur taktikerna kommer till uttryck i de olika kommunikationskanalerna. Ett exempel är att företaget på Facebook till stor del adresserar mottagaren av informationen, medan det i andra rapporter pratar om sig självt.

Bidrag: Den här studien bidrar till förståelsen av hur OIM-taktiker tar sig uttryck i företags skriftliga kommunikationskanaler, speciellt efter en skandal. Med vetskap om detta kan en intressent till ett företag bli mindre mottaglig för sådana taktiker och hen kan fatta bättre informerade beslut.

Nyckelord: kommunikation, organizational impression management, organizational impression management-taktiker, skandal, Panamaskandalen, Nordea

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Disposition	3
2 Teoretisk referensram	4
2.1 Kommunikation	4
2.2 Impression management	4
2.3 Organizational impression management	5
2.4 Organizational impression management inom företags skriftliga kommunikation.....	5
2.5 Organizational impression management-taktiker	6
2.5.1 Minimera det som är dåligt	7
2.5.2 Maximera det som är bra	9
2.5.3 Maximera det som är dåligt.....	10
2.5.4 Minimera det som är bra	10
2.5.5 Uttryckssätt.....	10
3 Metod	12
3.1 Urval av fallföretag.....	12
3.2 Urval av kommunikationskanaler.....	12
3.3 Urval av litteratur.....	14
3.4 Innehållsanalys	16
3.4.1 Analysenhet	16
3.4.2 Bearbetning och kodning av data	17
3.4.3 Presentation av resultat.....	17
3.5 Studiens trovärdighet	18
3.5.1 Pålitlighet	18
3.5.2 Tillförlitlighet	19
3.5.3 Överförbarhet	19
4 Resultat och analys.....	20
4.1 Kommunikationskanaler.....	20

4.2	Organizational impression management-taktiker.....	24
4.2.1	Minimera det som är dåligt	24
4.2.2	Maximera det som är bra.....	28
4.2.3	Maximera det som är dåligt.....	30
4.2.4	Minimera det som är bra	30
4.2.5	Uttryckssätt.....	31
4.2.6	Frekvens av taktiker	32
5	Slutsatser	35
6	Diskussion.....	36
6.1	Bidrag	38
6.2	Begränsningar	38
6.3	Vidare forskning	38
	Källförteckning	39
	Tabellförteckning	44
	Appendix	45

1 Inledning

I detta kapitel introduceras uppsatsens bakgrund och problemdiskussion, varpå syfte och frågeställningar presenteras. Efter dessa kommer avgränsningar och en redogörelse för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Kommunikation spelar en betydande roll i ett samhälle, inte minst för företag. Digitaliseringen har gjort att information och kommunikation kan spridas fort och delas mellan människor över hela världen på ett enkelt sätt. (Näringsdepartementet, 2011) Merkl-Davies och Brennan (2017) skriver att företagens kommunikation har ökat i omfattning. Med tanke på att vi lever i ett samhälle där kommunikation har en stor plats blir vikten av att studera organisationers sätt att kommunicera därför allt större (Merkl-Davies & Brennan, 2017).

Den icke-finansiella informationen som företag kommunicerar är till stor del oreglerad. Detta gör att företagen själva kan bestämma vad de väljer att visa utåt. Det kan leda till att företag, när de kommunicerar med sin omvärld, väljer att bara visa, skriva och berätta om det som är bra. (Merkl-Davies & Brennan, 2017) Inom socialpsykologin har detta beteende tidigare studerats främst hos individer och benämns *impression management* (Hooghiemstra, 2000). Teorin har även applicerats på företag. Godfrey, Mather & Ramsay (2003) säger att företag strategiskt väljer ut vad de skriver om sig själva, när det ges möjlighet till det. Dessa strategier kommer till uttryck genom olika taktiker, så kallade *organizational impression management-taktiker* (OIM-taktiker). *Impression management* kan jämföras med den finansiella informationens *earnings management* (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Där använder företag den finansiella informationens transaktioner och rapporterar dessa på ett missvisande sätt som gör att intressenter och investerare blir lurade (Healy & Wahlen, 1999).

Legitimitetsteorin får ofta förklara fenomenet *impression management* (Merkl-Davies & Brennan, 2017). Enligt legitimitetsteorin uppstår *impression management* när det finns inkongruens mellan organisationers agerande och de normer som finns i samhället. I ett försök att minska den här olikheten använder organisationen sig av *impression management* för att skapa en bild av att organisationens agerande visst är överensstämmande med samhällets normer och värderingar. (Merkl-Davies & Brennan, 2011) Därför anses företag mer benägna att använda sig av *impression management* i sin kommunikation när de är med om incidenter som går emot sociala normer och regler, såsom vid företagskriser (Hooghiemstra 2000).

En incident som kan ses som en av ovan nämnda är Panamaskandalen från 2016 som bestod av 11,5 miljoner läckta dokument från den panamanska advokatfirman Mossack Fonseca. Dokumenten innehöll information om mer än 200 000 offshorebolag. Dessa bolag är ofta inte olagliga i sig men media fann att många var skalbolag till andra bolag i syfte att undvika skatt eller som ett led i att tvätta pengar. (Gottschalk, 2016) Skandalen var internationell; Financial Times (2016) skriver att politiker, näringslivsprofiler och idrottare avslöjades. För svensk del orsakade skandalen stort uppbåd och Finansinspektionen blev inkallad. (SVT Nyheter, 2016)

Nordea Bank AB (publ.) (Nordea) var en av de aktörer som omnämndes i dokumenten och hade samröre i bildandet av offshorebolag tillsammans med Mossack Fonseca. Den svenska finansministern ansåg att Nordeas arbete var att räkna som ett brott och totalt oacceptabelt. (Gottschalk, 2016)

1.2 Problemdiskussion

Som tidigare nämnts har företagens kommunikation med omvärlden ökat och fler rapporter ges idag ut (Merkl-Davies & Brennan, 2017). Både den svenska redovisningsdebatten (Marton, 2014) och internationell forskning inom redovisning (Merkl-Davies och Brennan, 2007) anser att företagens årsredovisningar blivit mer omfattande. Marton (2014) anmärker dock på att dessa trots detta inte blivit mer informativa. Han finner att företag idag tenderar att använda sig av vaga, breda begrepp när de beskriver sitt arbete. Det gör det svårt att som läsare veta vad som konkret menas. Marton (2014) finner också att dagens årsredovisningar är mer av marknadsföring än faktafyllda dokument som kan användas för ekonomiskt beslutsfattande. Han vill se en förändring i hur företag väljer att formulera sig i årsredovisningar för att de återigen skall bli ett bra underlag för ekonomiskt beslutsfattande.

Företag kommunicerar heller inte längre bara via konventionella kanaler, som skriftligt utgivna dokument såsom årsredovisningar, hållbarhetsrapporter och pressmeddelanden. I dag har även sociala medier öppnat upp en ny miljö för företagen att kommunicera på (Lillqvist & Louhiala-Salminen, 2014). Detta har gjort att företagen har fått en närmare kontakt också med icke professionella aktörer; "gemene man". Denna ökade mängd kommunikativa forum och dokument och deras ofta oreglerade innehåll kan leda till fler chanser för företagen att bete sig opportunistiskt genom att de använder OIM-taktiker när de ger information om sin verksamhet till utomstående. Speciellt när företaget står inför ett legitimitetshot; företaget kan vilja manipulera den yttre bilden av företaget för att ses som legitimt igen (Hooghiemstra, 2000), vilket tidigare nämnts. Det kan leda till att företaget både söker reparera skadan, men också framhäver positiva attribut i högre grad (Leary & Kowalski, 1990). Att då som investerare inte veta hur det i företagets kommunikation kan förekomma OIM-taktiker kan leda till att beslut på fel information fattas; Merkl-Davies och Brennan (2007) menar att om företaget engagerar sig i impression management leder det till sämre kvalitet i företags rapportering. Om användare av informationen är mottagliga för det, kan det leda till ineffektiva kapitalmarknader. Andra än investerare kan också påverkas vilket kan leda till större samhällsliga effekter än så. Det är därför viktigt att ha kunskap om olika OIM-taktiker som kan förekomma. (Brennan & Merkl-Davies, 2013)

Merkl-Davies och Brennan (2007) menar att det finns ett behov av att studera OIM-taktiker, samt att ytterligare studier behövs i en kontext som avviker från den normala, såsom när företaget upplever att människor tycker sämre om företaget än vad det önskar (Leary & Kowalski, 1990). Ett sådant tillfälle kan vara en skandal. Vidare anser Merkl-Davies och Brennan (2007) att det finns få studier i kommunikationskanaler som inte är årsredovisning, där många studier gjorts (för undantag, se t.ex. Lillqvist & Louhiala-Salminen, 2014). Dock finner Merkl-Davies och Brennan (2007) att tidigare studier om impression management i företags skriftliga kommunikation till större del varit kvantitativt inriktade och behandlat större material.

Författarna efterfrågar därför studier som går in på djupet av varje fall för att få en mer nyanserad bild av impression management.

1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att identifiera och beskriva hur ett skandaldrabbat företag använder sig av OIM-taktiker i sin kommunikation.

1.4 Frågeställningar

1. Vilka OIM-taktiker använder ett skandaldrabbat företag sig av i sin kommunikation?
 - 1a. Hur skiljer sig användandet av OIM-taktikerna åt där företaget kommunicerar information om skandalen jämfört med där det inte gör det?
 - 1b. Hur skiljer sig användandet av OIM-taktikerna åt i företagets kommunikationskanaler?

1.5 Avgränsningar

Studien avgränsas till att titta på skriftlig berättande kommunikation som företaget ger ut. Det innebär att den text som analyseras är av berättande karaktär; jämför med engelskans *narrative*. Vidare tittar studien på förekomsten av OIM-taktiker i företagets kommunikation men jämför inte denna med övrig text som inte ansetts utgöra någon taktik. Inte heller adresseras vilken påverkan de funna taktikerna har hos mottagaren. Studien säger heller ingenting om företagets medvetenhet om användandet av impression management; om taktikerna är en medveten strategi som den aktuella representanten för företaget använder sig av eller om det är en omedveten instinkt i syfte att framställa sig själv och sin organisation på ett visst sätt.

1.6 Disposition

Härnäst i uppsatsen finns den teoretiska referensramen som beskriver den litteratur som berör de teorier studien bygger på. Därefter följer studiens metod, som beskriver studiens tillvägagångssätt. Denna följs av en resultatdel som dels presenterar de kommunikationskanaler som studien bygger på, och som dels analyserar denna utifrån teorin om OIM-taktiker. Denna del följs sedan av en slutsats. Studien avslutas med ett diskussionsavsnitt som också innehåller studiens bidrag, begränsningar och förslag till vidare forskning.

2 Teoretisk referensram

Den teoretiska referensramen inleds med en kort beskrivning av kommunikationsteori som beaktar vilket fält studien verkar inom; impression management uppstår i kommunikation. Vidare beskrivs impression management-teorin, först ur ett allmänt perspektiv och sedan ur ett företagsdito. Efter det kommer ett kapitel som redogör för organizational impression management inom företags skriftliga kommunikation. Kapitlet avslutas med en redogörelse för studiens huvudfokus; OIM-taktiker.

2.1 Kommunikation

För företag är kommunikation ett avgörande sätt att informera sin omvärld om sitt arbete och framtida strategier (Merkl-Davies & Brennan, 2017). Weick (1979, se Merkl-Davies & Brennan, 2017, s. 434), argumenterar till och med för att just kommunikationen skall vara det primära när organisationer studeras; det är kommunikationsprocessen som skapar organisationer.

Redovisningskommunikation är en forskningsinriktning inom kommunikationsforskningen då redovisning är ett sätt för människor att kommunicera (Marton, 2013). Inom denna forskningsinriktning analyseras text; hur företag berättar om sig själva. Denna kommunikation består i exempelvis årsredovisning som valideras av revisor, men även pressmeddelanden, webbsidor och konferenser. Redovisningskommunikation kan även ses som en del av företagets sociala beteende, det vill säga hur de interagerar med omvärlden och vilka intryck de ger. Om intrycket som ges inte är det företaget önskar kan de ändra sin kommunikation. Det är detta fenomen som benämns impression management. (Merkl-Davies & Brennan, 2017)

2.2 Impression management

Impression management-teorier härstammar från socialpsykologisk forskning på individers beteende (Hooghiemstra 2000). Det handlar om hur människor försöker kontrollera intryck som andra får av dem. Människor betar sig på vissa sätt för att bli uppfattade på vissa sätt, helt enkelt eftersom de tycker att det är önskvärt att uppfattas så; de får fördelar av det. Impression management består av *impression motivation* och *impression construction* enligt Leary och Kowalskis (1990) uppdelning. Impression motivation behandlar till vilken grad människor vill kontrollera bilden som andra har av dem. Det är allt från att vara helt omedveten om vilka möjliga uppfattningar andra kan få av en av de handlingar man nu gör och de attribut man nu har, som när man är i extas, till att vara mycket medveten om sin existens och vad den utstrålar, så att man väljer ut vilka sidor man vill visa, som på en jobbintervju eller första dejten. Ofta befinner människor sig dock någonstans däremellan. Det kan också vara så att de påverkas av att andra formar intryck av dem men att det i sin tur är omedvetet; det kan vara så internaliserat att det är en vana att bete sig på ett visst sätt i ett visst sammanhang. Impression construction handlar sedan om de försök man faktiskt gör för att forma den bild omgivningen har av en, att välja vilken bild som är den önskade och hur man ska dit; vilka saker man vill omge sig med eller hur man ska bete sig för att få den önskade uppfattningen från omgivningen. Att vilja kontrollera vilka intryck andra får av en behöver inte vara något medvetet, utan kan vara att man undermedvetet är något av en annan person i vissa kontexter, som i publika sammanhang. (Leary & Kowalski, 1990)

2.3 Organizational impression management

Impression management ur ett företagsperspektiv benämns ibland organizational impression management (se t.ex. Sandberg & Holmlund, 2015). Organisationer söker vara inom de gränser och normer som samhället finner är acceptabla för organisationen att verka inom; det "sociala kontraktet" (Brown & Deegan, 1998). Företag använder impression management för att upprätthålla en bild av att de agerar enligt de värderingar som samhället finner viktiga. På så vis bygger de bättre relationer med intressenter. (Bansal & Kistruck, 2006) Företag antas enligt legitimitetsteorin därför engagera sig i impression management när de bryter mot de sociala normer som finns, till exempel när en skandal uppkommer (Merkl-Davies & Brennan, 2011; Hooghiemstra, 2000). Legitimitetshot uppstår när omgivningen börjar misstänka att "putatively desirable outputs are hazards, that putatively efficacious procedures are tricks, or that putatively genuine structures are facades" (Suchman, 1995, s. 597). Enligt Bolino, Kacmar, Turnley och Gilstrap (2008) finns det forskning på hur organisationer då använder impression management för att försvara sig och återupprätta sin legitimitet. Att legitimitet är önskvärt är troligt; om ett företag innehar legitimitet leder det till att omgivningen är mer villig att bistå företaget med resurser än annars då den uppfattar företagets handlingar som önskvärda, vilket leder till att företaget överlever i större utsträckning. Omgivningen uppfattar legitima organisationer som mer förutsägbara, mer pålitliga, mer meningsfulla och mer värda. (Suchman, 1995)

2.4 Organizational impression management inom företags skriftliga kommunikation

Organizational impression management inom företags skriftliga kommunikation uppstår när företag själva kan välja ut vilken information de vill delge sina intressenter för att påverka mottagarens intryck av informationen. Företaget utnyttjar härmed den informationsasymmetri som finns mellan aktören som utger dokumentet och den som mottar det. Den bakomliggande orsaken till detta är företagets önskan att nå ekonomisk vinning. (Merkl-Davies & Brennan, 2007) Godfrey, Mather och Ramsay (2003, s. 96) uttrycker det så här: "when management selects the information to display and presents that information in a manner that is intended to distort readers' perceptions of corporate achievements". Företaget försöker, medvetet eller ej, kasta ett visst ljus över det som företaget gör genom att yttra vissa saker men inte yttra annat. Exempelvis visar Smith och Taffler (1995) i en studie av redovisningstext att texten inte stämmer överens med de finansiella siffrorna genom att texten är för positiv när det går dåligt för företagen, och att detta antagligen är för att förvirra läsaren. Även det som företaget väljer att inte kommentera, vilket Merkl-Davies och Brennan (2017) benämner som "silence" (tystnad), är en form av impression management. Genom att välja att inte skriva om negativa saker och därmed vara tyst kan en positivare bild av företaget skapas och förutsättningen för att kunna göra det här urvalet är att dokumentet som ges ut är oreglerat i sitt innehåll. Ett exempel på detta är hållbarhetsrapporter. Det är något Sandberg och Holmlund (2015) också poängterar. Deras studie försöker ge en ökad förståelse av hur företag använder hållbarhetsrapporten som ett verktyg för impression management, för att skapa en positiv bild av sig självt som en hållbar aktör. Här blir syftet till att bedriva impression management ett annat än det rent ekonomiska. Merkl-Davies och Brennan (2011) beskriver det som att företaget i dessa fall använder impression management för att uppnå en acceptans i samhället. Hooghiemstra (2000) har också studerat hållbarhetsrapporten som ett

verktyg för impression management och finner även han att hållbarhetsrapporten är ett sätt för företag att skapa en positiv bild av företaget i samhället.

Studier har gjorts även på andra kommunikationskanaler än hållbarhetsrapporter. Det dokument som studerats mest är årsredovisningen (Merkl-Davies och Brennan, 2007).

Årsredovisningen är ett dokument som är tämligen reglerat i dessa sammanhang. Närmare bestämt är årsredovisningens förvaltningsberättelse reglerad, och ska innehålla "en rättvisande översikt över utvecklingen av företagets verksamhet, ställning och resultat" och det är reglerat vilken information som måste ingå i förvaltningsberättelsen (SFS 1995:1554). Den så kallade framvagnen är inte reglerad. Den får dock ändå högre trovärdighet på grund av dess närhet till årsredovisningens revisionsberättelse (Neu, Warsame & Pedwell, 1998), vilket gör att impression management tenderar att förekomma här (Merkl-Davies & Brennan, 2007).

En annan kommunikationskanal är pressmeddelanden (Marton, 2013). Ett exempel på studier här är en studie av Johnson och Schwartz (2005) vari pro formas som har publicerats i företags pressmeddelanden studerats. De pro formas som förutspår att intäkterna kommer att öka dominerar i studien, och företagen ger vaga förklaringar till varför kostnader har exkluderats. Studien visar också att när företagens uppskattning om framtiden inte stämmer överens med utomståendes bedömning beror det på att företagen har skattat sin förmåga högre än vad den utomstående har.

Internetbaserad kommunikation har också blivit viktig för företag (Marton, 2013). Lillqvist och Louhiala-Salminen (2014) har studerat impression management inom företags kommunikation på Facebook och finner att det är vanligt att använda impression management som syftar till att visa artighet gentemot den andra parten, genom exempelvis att tacka någon, be om förlåtelse eller använda så kallade emojis. Vidare upphöjer företag sig själva som moraliska, och försöker undvika att dra uppmärksamhet till ämnen som kan anses icke önskvärda för företaget att behandla. En aspekt är att endast svara på de frågor företaget känner för alternativt byta ämne.

2.5 Organizational impression management-taktiker

Impression management-taktiker är benämningar på de olika beteenden som kan användas inom impression management (Sandberg och Holmlund, 2015). I en organisatorisk kontext benämns det ibland i litteraturen som organizational impression management-taktiker (OIM-taktiker). Flertalet taktiker har identifierats av tidigare forskare. Bolino et al (2008) har ett generellt beteendeperspektiv på impression management och taktiker, vilket även Mohamed, Gardner och Paolillo (1999) har. De senare överför OIM-taktiker tagna från forskning på individer till en organisatorisk kontext. Sandberg och Holmlund (2015) har identifierat olika taktiker utifrån hållbarhetsrapporter. Merkl-Davies och Brennan (2007) sammanfattar sju taktiker från forskning gjorda på företags utgivna skriftliga dokument. Nedanstående tabell visar på ovanstående författares identifierade taktiker:

Författare	Taktiker
(Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999)	denial, excuses, justification, apologies, disclaim, organisational handicapping, restitution, prosocial behaviour, burying, boosting, blasting, enhancement, entitlements, exemplification, organisational promotion, ingratiation, burnishing, boasting, intimidation, blaring, belittling, blurring, supplication
(Merkl-Davies & Brennan, 2007)	Attribution of performance, choice of earnings number, performance comparisons, visual and structural manipulations, thematic manipulation, performance comparisons, thematic manipulation
(Holmlund & Sandberg, 2015)	admission, defense, praise, description, positive style, subjective style, emotional style, vague style
(Bolino, Kacmar, Turnley och Gilstrap, 2008)	Accounts, apologies, assertive IM, blaring, blurring, boasting, burying, defamation, defensive IM, demonstrative IM, enhancement, excuses, exemplification, favor rendering, illustrative IM, Ingratiation, intentionally looking bad at work, intimidation, job focused IM, justifications, non verbal, opinion conformity, other-enhancement, other focused IM, self-enhancement, self-focused IM, self-handicapping, self-promotion, supervisor focused IM, supplication, verbal other enhancement, opinion conformity, supervisor focused IM, self enhancement intentionally looking bad at work, defamation, blaming others, overhelping

Tabell 1. *Översikt av OIM-taktiker*

Diskursen om OIM-taktiker lider dock av att inte ha någon tydlig taxonomi; flertalet av taktikerna i tabellen ovan liknar varandra. I linje med detta finner Bolino et al (2008) att olika forskare identifierat liknande beteenden som kan karaktäriseras som OIM-taktiker men benämner dessa olika, vilket kan verka förvirrande när man vill skapa sig en förståelse av ämnet. Det försvårar även jämförbarheten studier emellan. Därför har Bolino et al (2008) delat in OIM-taktikerna i en övergripande indelning utefter beteendemönster; taktiker som minimerar det som är dåligt, taktiker som maximerar det som är bra, taktiker som maximerar det som är dåligt och taktiker som minimerar det som är bra. Den här indelningen används vidare i studien, tillsammans med Sandberg och Holmlunds (2015) uttryckssätt. I nästa avsnitt presenteras de taktiker som valts ut för analysen i studien. Hur urvalet har gått till beskrivs vidare i avsnitt 3.3.

2.5.1 Minimera det som är dåligt

Denial: *Denial* (förnekelse) definieras enligt Mohamed, Gardner och Paolillo (1999) som att företaget påstår att en händelse antingen aldrig har hänt eller att företaget inte har med den att göra.

Excuses: *Excuses* (orsaker) innebär att företaget flyttar skuld för händelser till utomstående, såsom situationen eller omgivningen (Mohamed, Gardner och Paolillo, 1999; Bolino et al, 2008). Exempelvis kan en varslande arbetsgivare vilja skylla på lågkonjunkturen (Mohamed, Gardner och Paolillo, 1999). Den negativa aspekten av Merkl-Davies och Brennans (2007) *attribution* (attribution), vilken behandlas senare, är konsistent med taktiken *excuses*.

Justification: *Justification* (rättfärdigande) innebär att erkänna ansvar för en oönskad händelse, men innebär samtidigt att försöka rättfärdiga den (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999; Bolino et al, 2008). Det kan ske genom att försöka minska bilden av händelsen som oönskad eller att förklara händelsen genom att ”ändamålen helgar medlen”. (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999) Taktiken liknar Sandberg och Holmlunds (2015) *defense* vilken innebär att företaget försöker förklara varför det inte har agerat hållbart; det kan exempelvis påstå att ett hållbart agerande inte behövs, eller att det inte var möjligt att agera hållbart.

Apologies: *Apologies* (be om förlåtelse) innebär att organisationen förklarar sig som ansvarig för en negativ händelse och ber om ursäkt (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999) eller erbjuder kompensation och bättring i framtiden (Bolino et al, 2008). Ett exempel kan vara att be om ursäkt till en kund om en försenad leverans (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999). Taktiken kan även liknas vid Sandberg och Holmlunds (2015) *admission* (erkännande) där företaget erkänner att det inte har agerat på det sätt som det försöker ge sken av. I denna taktik kan också Mohamed, Gardner och Paolillos (1999) *restitution* (återställning) tolkas; författarna förklarar att restitution används när organisationen erbjuder en form av botgöring för sitt beteende. Ett exempel kan vara om en flygresenär blir erbjuden framtida biljetter till billigare pris på grund av överbokning. På samma tema innebär *prosocial behaviour* (prosocialt beteende) att organisationen försöker återfå en trovärdig, positiv image efter negativ uppmärksamhet genom att kompensera för det som kritiserats. Ett exempel är en militär organisation som fått kritik för sexism och som då vidtar åtgärder för att kvinnor ska få ökade möjligheter. (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999)

Burying: *Burying* (dölja) används av företag när de vill dölja ett befintligt samarbete med en annan part som framstår som mindre legitim i andras ögon och därför är skadlig för företagets image. Även *blurring* (sudda ut) är en liknande taktik; här vill företaget snarare dölja brist på samarbete med en annan part. Det kan vara så att ett samarbete hade varit fördelaktigt för företaget men att det inte finns, varpå det vill dölja detta. (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999; Bolino et al, 2008)

Boosting (boost): Genom *boosting* (boost) försöker företaget förbättra bilden av en negativ tredje part som företaget har samröre med. Ett exempel på detta är ett företag som försöker minska den negativa bilden av ett tv-program som det sponsrar, där tv-programmet innehåller sexuellt våld. Företaget försöker alltså vidta åtgärder för att förbättra bilden av den tredje parten. (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999)

Blasting: *Blasting* (förinta) används när företaget vill få konkurrenter att framstå som sämre än företaget självt. Det kan göras på olika sätt. Mohamed, Gardner och Paolillo (1999) ger ett exempel på företaget Fedex som i sin reklam gör narr av sina konkurrenter genom att säga att de är opålitliga och långsamma. Ett annat exempel ges i läskedrycksföretaget 7 up som beskriver sin

produkt som “uncola” och att den därmed inte innehåller koffein, då det sågs som negativt. Taktiken *belittling* (förringa) är liknande blasting (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999), och även *blaring* (negativt utrop) påminner om dessa där företaget vill visa att det har en negativ kontakt med en tredje part (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999; Bolino et al 2008). Blasting har viss liknelse med Merkl-Davies och Brennans (2007) *performance comparisons* (prestationsjämförelser). När denna taktik används väljer företaget vem eller vad det jämför sig med för att skapa en positiv bild av sig självt och sitt resultat. Ett exempel på detta är att jämföra sitt resultat med en konkurrent som har ett lågt resultat för att själv framstå som bättre. Bolino et al (2008) *defamation* (ärekränkning) innebär att försöka skada någons rykte, vilket också kan sägas ligga i linje med ovanstående taktiker.

2.5.2 Maximera det som är bra

Praise: Taktiken *praise* (hyllning) innebär att företaget presenterar sina handlingar på ett fördelaktigt sätt, ofta överdrivet. Detta betyder att det inte längre uttrycker sig neutralt. Exempelvis kan det presentera sig självt som högt moraliskt, som erfaret och vist, eller som att omgivningen tjänar på företagets existens. (Sandberg & Holmlund, 2015) Bolino et al (2008) *enhancement* (upphöjande) innebär att säga att en händelse är mer positiv än vad den kan anses vara, vilket ligger i linje med denna taktik. Dessa taktiker liknar också Mohamed, Gardner och Paolillos (1999) samt Bolino et al (2008) *ingratiation* (inställsamhet) där organisationen tillämpar ett beteende för att bli omtyckt av andra, det vill säga öka organisationens attraktivitet hos utvalda intressenter och därigenom få dem att minska krav på organisationen. Det kan exempelvis vara en marknadsföringskampanj som framställer organisationen som en attraktiv arbetsplats. Även Mohamed, Gardner och Paolillos (1999) samt Bolino et al (2008) *exemplification* (exemplifiering) tangerar samma tema; vid *exemplification* vill organisationen framställa sig som legitim och visa upp bilden av att ta socialt ansvar. Det kan organisationen visa genom att exempelvis ordna en välgörenhetskampanj. Vidare kan *organizational promotion* (organisatoriskt främjande) kategoriseras in i denna taktik. Vid *organizational promotion* använder sig organisationen av ett beteende som ska skapa en bild av den som framgångsrik. Detta kan göras på två sätt. Det första sättet innebär att överdriva händelsers positiva attribut (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999) Det är även likt Sandberg och Holmlunds (2015) *positive style* (positiv stil) tillika Merkl-Davies och Brennans (2007) *thematic manipulation* (språklig ton); företaget framställer sig självt med stora ord i positiva termer. Positiva händelser målas ut och betonas medan negativa händelser beskrivs kort och koncist vilket ger en snedvriden bild av företagets prestation. Det andra sättet innebär att försöka ta åt sig äran för positiva händelser (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999). Det är även ett signum för Merkl-Davies och Brennans (2007) *attribution* vilken förklaras ytterligare i nästa punkt.

(Positive) attribution: Attribution syftar på fenomenet att företag tar åt sig äran för positiva händelser men skyller på andra när de är med om något negativt (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Den negativa sidan av denna taktik är identisk med tidigare nämnda excuses, varför endast den positiva tas hänsyn till här; (*positive attribution* ((positiv) attribution).

Description: I taktiken *description* (beskrivning) rapporterar företaget sitt arbete på ett neutralt sätt baserat på fakta (Sandberg & Holmlund, 2015). Dock handlar redovisning alltid om ett urval

av information (Marton, 2013) och företaget kan välja att utesluta att rapportera saker som de inte vill avslöja. Detta kan få läsaren att tro att det rapporterade beskriver hur företaget arbetar generellt trots att så inte är fallet. (Sandberg & Holmlund, 2015)

Other-enhancement: Taktiken *other-enhancement* (fjäsk) är en form av Mohamed, Gardner och Paolillos (1999) ingratiation och innebär att ge komplimanger till eller smickra en andra part (Bolino et al, 2008).

Boasting (skryt): *Boasting* (skryt) innebär att företaget vill associeras med en annan legitim part för att självt få en bättre image. Det kan till exempel vara när organisationen vill associeras med en känd person genom en reklamkampanj. (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999; Bolino et al, 2008)

Burnishing: Vid *burnishing* (polera) använder sig företaget av en tredje part för att skapa ett positivt intryck av sig självt. Det görs genom att framhäva denna parts positiva attribut, t ex. ett företag som det samarbetar med. (Mohamed, Gardner och Paolillo, 1999) Skillnaden mellan denna taktik och boasting (skryt) är alltså att företaget vid burnishing vill framhäva positiva egenskaper hos någon det har kontakt med, medan det i boasting (skryt) snarare vill påvisa att det har bra kontakt med den tredje parten; omgivningen vet redan att denne är legitim och behöver inte *boastas*.

2.5.3 Maximera det som är dåligt

Intimidation: *Intimidation* (skrämsel) innebär ett beteende som framställer organisationen som stark och mäktig och som att den kan skada den som ställer sig i vägen för den (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999; Bolino et al, 2008). Mohamed, Gardner och Paolillo (1999) tar upp militäriska organisationer som exempel där det är av vikt att skapa en sådan bild. I företagskontext ger de ett exempel i ett stort företag som hotar den mindre leverantören med färre ordrar om leverantören inte slutar leverera till företagets konkurrenter.

2.5.4 Minimera det som är bra

Supplication: Vid *supplication* (bön) vill inte organisationen framhäva sina positiva attribut utan vill visa upp sig som sårbar och beroende av andra för att lyckas (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999; Bolino et al, 2008). Det kan vara inhemska mindre organisationer som vill visa sig sårbara för att få hjälp av myndigheter att få använda sig av olika handelshinder. En liknande taktik är *disclaimers* (ansvarsfriskrivning), där företaget försöker skapa en bild om möjligt framtida misslyckande för att inte råka ut för pinsamma situationer i framtiden och för att tona ner eventuella förväntningar på framtida resultat. Även *organizational handicapping* (förminska sig) innebär att organisationen tonar ner sin egen förmåga för att intressenter inte skall ha för höga förväntningar på den. (Mohamed, Gardner & Paolillo, 1999)

2.5.5 Uttryckssätt

Vague style: Vid *vague style* (svävande stil) använder företaget ett språk som gör det svårt att förstå för läsaren. Informationen som ges är ospecifik. Exempel på detta är företaget som istället

för att använda exakta siffror skriver “många” eller “några”, eller skriver på ett annat sätt som gör att texten egentligen inte tillför någon information. (Sandberg & Holmlund, 2015) En liknande taktik är Merkl-Davies och Brennans (2007) *reading ease manipulation* (försvåra läsförståelse) där organisationen vill dölja negativ information från läsaren. Det kan göras genom att ett språk med långa meningar används, vilka gör det svårt för läsaren att förstå innebörden i texten.

Emotional style: *Emotional style* (känslomässig stil) innebär att företaget vill väcka känslor hos sin mottagare. Det kan göras genom att företaget visar ”sina egna känslor” i texten och framställer sig självt som en kännande individ. (Sandberg & Holmlund, 2015) Merkl-Davies och Brennans (2007) *rhetorical manipulation* (retorisk manipulation) kan argumenteras för att vara i samklang med emotional style. Här används förstärkande ord för att skapa trovärdighet i den framställda kommunikationen, exempelvis genom att i texten använda personliga pronomen som “jag tycker”.

3 Metod

I metoddelen beskrivs studiens tillvägagångssätt. Först redogörs det för vilket fallföretag som har valts till studien och på vilka grunder det har valts. Efter det finns ett avsnitt om urval av kommunikationskanaler som studeras, och därefter en beskrivning av den litteratur som används i studien. Vidare finns en redogörelse för den innehållsanalys som tillämpats i studien. Avsnittet innehåller också en beskrivning av hur studien har hanterat bearbetning och kodning av data, vilken analysenhet som tillämpats samt hur resultatet presenteras. Sist i kapitlet finns en redogörelse för studiens trovärdighet vilken tar upp för- och nackdelar med studiens valda metod.

3.1 Urval av fallföretag

Det valda företaget för studien är Nordea och företaget valdes utifrån Panamaskandalen. Skandalen ansågs intressant och passande för studien då den fick stort genomslag i media. Nordea fick mycket uppmärksamhet i skandalen (se t.ex. Svenska Dagbladet, 2016a, 2016c; Aftonbladet, 2016). Bland annat hade Nordea International Private Banking i Luxemburg (Nordea Luxemburg) hjälpt kunder att undkomma skatt genom så kallade brevlådeföretag i Panama. Jämfört med den norska banken DNB, som också kritiserades, hade Nordea skött åtta gånger fler bolag. Endast tio banker hade större samröre med Mossack Fonseca i detta avseende. Nordea utreddes även för penningtvätt i Danmark och företaget var föremål för både Finansinspektionen och den norska motsvarigheten Finanstilsynet. (Svenska Dagbladet, 2016c) Skandalen ledde till att många kunder ville lämna banken (Svenska Dagbladet, 2016b). Nordea säger självt flertalet gånger att förtroende och kundrelationer är mycket viktigt för företaget (se t.ex. Nordea Bank AB (publ.), 2017a). Även Svenska Bankföreningen (2014) uttrycker vikten av att det finns förtroende för den svenska finanssektorn för att det skall vara en finansiell stabilitet i samhället. Argumentation för att Nordea är drabbat av en förtroendekris kan därför göras då flertalet kunder velat lämna banken. Därför kan det finnas ett behov för Nordea att aktivt försöka förändra bilden av det i detta avseende och upprätthålla bilden av att det är en legitim aktör. Att företag tenderar att använda sig av impression management i sådana situationer (Hooghiemstra, 2000) gör att företaget passar denna studie.

3.2 Urval av kommunikationskanaler

För att kunna examinera studiens syfte valdes fyra kommunikationskanaler; årsredovisningen, hållbarhetsrapporten, pressmeddelanden och facebookinlägg med tillhörande kommentarer. Dessa kommunikationskanaler valdes för att få en bredd i den kommunikation som studeras och för att kunna få en större förståelse för impression management. Viss kommunikation behandlar skandalen och viss behandlar andra ämnen. Skandalen blir en kontext som företaget befinner sig i och det kan antas att all företagets kommunikation med utomstående påverkas på grund av denna.

Årsredovisningen för 2016 valdes för att det är ett dokument där företaget berättar om sin verksamhet och som anses viktigt i kommunikationen med mer professionella aktörer såsom investerare. Företaget har därför intresse av att framställa sig på ett visst sätt. Det är också ett dokument som företaget ger ut årligen, och där de alltså berättar om viktiga händelser som har

hämt under just det året. Årsredovisningen ansågs också intressant att titta på då den kan jämföras med övriga kommunikationskanaler som är mindre reglerade till sin utformning.

Urvalet av 2016 års hållbarhetsrapport gjordes med tanke på att företag enligt EU-kommissionen (2017) ska ta hänsyn till sociala och etiska aspekter i företagets omvärld och integrera in dessa i sitt företagande. Det kan finnas behov för ett skandaldrabbat företag, som studien argumenterar att Nordea är, att därför använda sig av OIM-taktiker i hållbarhetsrapporten för att framställa sig som socialt ansvarstagande. Hållbarhetsrapporten är även oreglerad i sitt innehåll (Sandberg & Holmlund, 2015), vilket kan leda till ökat innehåll av impression management (Merkl-Davies & Brennan, 2007).

Vidare studerades pressmeddelanden. I pressmeddelandena kan företaget fritt kommunicera ut det det vill utan att någon reviderar uttalandena. Pressmeddelanden existerar för att informationen däri ska komma ut till media och kan också anses viktiga. Med tanke på skandalen där media spelade stor roll kan det finnas intresse av att titta på just pressmeddelanden, där media är främsta mottagare av information (Marton, 2013). Nordea framhåller också ofta att det är media som framställer företaget på ett visst sätt, varför OIM-taktiker kan förekomma här. Pressmeddelanden från Nordeas hemsida under en period på två månader efter det att skandalen blev känd, det vill säga två månader från och med den 3 april 2016, valdes ut då detta ansågs vara i nära anslutning till tidpunkten då skandalen briserade och kunde påverka hur Nordea kommunicerade. Det betyder alltså att kommunikation både där Nordea pratar om skandalen, men också annan kommunikation som gavs ut under den tiden omfattas. Detta gör att en helhetsbild av kommunikationen i anslutning till skandalen uppnås och kan påvisa hur Nordeas kommunikation ser ut, utan att begränsa sig till att titta på kommunikationen om skandalen enbart. Under dessa två månader publicerades nio pressmeddelanden, vilka har analyserats.

Att företag nu också börjat att kommunicera mer direkt med sina intressenter via nya medier som Facebook är det därför intressant att studera denna kommunikationskanal. Precis som Brennan och Merkl-Davies (2013) menar kan impression management påverka samhället och övriga intressenter utöver investerare. Och eftersom Nordea finner att förtroende från kunderna är mycket viktigt (se t.ex. Nordea Bank AB (publ.), 2017a) är därför den direkta kommunikationen med kunderna av stor vikt. Därför valdes även Facebook som en sorts kommunikationskanal för att se hur företaget kommunicerar direkt mot sina kunder; det kan argumenteras för att kunder som enligt Svenska Dagbladet (2016b) överväger att lämna banken inte läser årsredovisningar och hållbarhetsrapporter. Vad gäller facebookinlägg har även här en period på två månader från 3 april 2016 beaktats. Inläggen med tillhörande kommentarer som Nordea har publicerat kommer från Nordeas (Nordea Sverige) facebookside. Av de 50 inlägg Nordea har publicerat under den tiden valdes sex inlägg ut. Sex inlägg ansågs tillräckligt då det gav en spridning i olika ämnen som examinerades i inläggen. Författarna ville även ha ett gediget underlag av kommentarer till inläggen att analysera. Det första inlägget efter det att skandalen var ett faktum valdes ut för att se hur Nordea kommunicerar när det pratar om skandalen. Resterande fem, som inte handlade om skandalen, slumpades fram genom att varje inlägg gavs ett nummer i kronologisk ordning. Inläggen valdes sedan ut beroende på vilket nummer som slumpades. Antalet ansågs vara tillfredsställande då de vägde upp den mängd information som det första inlägget innehöll och att analysera alla inlägg under denna tidsperiod skulle vara för omfattande för studien.

I nedanstående tabell sammanfattas det material som studien behandlar:

Kommunikationskanal	Analyserat material	Referens
Nordea Årsredovisning 2016	<i>ss. 2-10, 12-14, 16-18, 20-22, 24-34, 36-39, 43-53, 55, 57-69.</i>	(Nordea Bank AB (publ.), 2017b)
Nordea Sustainability Report 2016	<i>ss. 2, 4-18, 20-37</i>	(Nordea Bank AB (publ.), 2017a)
Pressmeddelanden 3 april – 3 juni 2016	<p><i>4 april Kommentar till medieuppgifter om Nordea Luxemburg och skatteflykt.</i></p> <p><i>6 april Pressmöte för att kommentera medierapportering.</i></p> <p><i>11 april Nordea presenterar resultatet för första kvartalet 2016 onsdagen den 27 april 2016.</i></p> <p><i>27 april Delårsredogörelse för första kvartalet 2016.</i></p> <p><i>10 maj Matthew Elderfield ny chef för Group Compliance.</i></p> <p><i>12 maj Nordea startar program för fintech-startups.</i></p> <p><i>17 maj Kommentar till FI:s godkännande av Nordeas fusionsplaner.</i></p> <p><i>25 maj Ny chef för Nordea Liv & Pension Sverige.</i></p> <p><i>26 maj Självklart har varje 7-åring egen smartphone, men vad kostar det?</i></p>	<p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016c)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016h)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016e)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016a)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016d)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016f)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016b)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016g)</p> <p>(Nordea Bank AB (publ.), 2016i)</p>
Facebookinlägg med kommentarer 3 april – 3 juni 2016	<p><i>5 april inlägg + 340 kommentarer</i></p> <p><i>19 april inlägg + 40 kommentarer</i></p> <p><i>9 maj inlägg + 25 kommentarer</i></p> <p><i>18 maj inlägg + 7 kommentarer</i></p> <p><i>19 maj inlägg + 4 kommentarer</i></p> <p><i>25 maj inlägg + 39 kommentar</i></p>	<p>(Nordea Sverige, 2016b)</p> <p>(Nordea Sverige, 2016d)</p> <p>(Nordea Sverige, 2016e)</p> <p>(Nordea Sverige, 2016c)</p> <p>(Nordea Sverige, 2016a)</p> <p>(Nordea Sverige, 2016f)</p>

Tabell 2. Sammanfattning av studerat material

3.3 Urval av litteratur

Efter en första genomgång av artiklar inom impression management- och organizational impression management-litteraturen noterades artiklar och författare som kunde bidra till denna studies referensram. Främst noterades de författare som var frekvent förekommande i artiklarna.

Därmed får studien möjlighet att vila på ett perspektiv som delas av andra inom diskursen om impression management. Litteratur som beskriver impression management valdes ut och även hur den framkommer i en kontext av skandal då dessa behövs för förståelsen av fenomenet. Av samma anledning valdes relevanta teorier ut som förklarar bakomliggande orsaker till impression management. För att kunna relatera resultaten i de olika kommunikationskanalerna valdes också artiklar ut som beskrev fenomenet i de olika kanalerna.

Vidare är OIM-taktiker en viktig del i denna uppsats. Som studien tidigare berört i sin problemdiskussion finns det ett behov av att studera fler taktiker och även att studera hur taktiker förekommer i situationer som avviker från det normala (Merkl-Davies och Brennan, 2007). Därför utgick studien från ett brett urval av taktiker som skulle kunna ge en ökad förståelse av impression management. Initialt hanterades ett sjuttioalvtal taktiker (se Tabell 1 i avsnitt 2.5.). Tabellens artiklar ansågs vara en tillräckligt god grund att basera urvalet på då två av artiklarna var översiktsartiklar som sammanfattar forskning (Merkl-Davies & Brennan, 2007; Bolino et al, 2008), och två var mer specifika artiklar; Mohamed, Gardner och Paolillo (1999) utgår från beteendeforskning och Sandberg och Holmlund (2015) behandlar OIM-taktiker i hållbarhetsrapporter. En diskussion fördes om det var möjligt att överföra taktiker som identifierats i hållbarhetsrapporter till en mer allmän kontext. Hållbarhetsrapporten som sådan är ett oreglerat forum (Sandberg & Holmlund, 2015), liksom studiens övriga kommunikationskanaler (förutom vissa delar av årsredovisningen). Därför kan det vara möjligt att de identifierade taktikerna i hållbarhetsrapporterna även är överförbara på organisationers övriga frivilliga kommunikationskanaler.

Dock, som Bolino et al (2008) menar, är forskningen inte konsekvent i sin benämning av olika beteenden, vilket lett till att ett och samma beteende har fått olika namn beroende på vilken forskare som studerar det. Därför togs de taktiker som beskrev liknande beteenden bort och sammanfattades under ett namn. Taktiker som beskrev individuellt beteende togs bort då studien behandlar impression management ur ett organisatoriskt perspektiv, liksom taktiker som används primärt för att framställa numerisk information då studien tittar på skriftlig berättande kommunikation. Då syftet med studien är att belysa hur ett företag kommunicerar inkluderas både taktiker som kan tänkas framkomma när företaget behandlar skandalen, och när det inte gör det. Argumentation kan göras för att ett företag som står under medias bevakning, vilket denna studies fallföretag gör, inte bara har tendens att försvara sig; det kan också anses ha behov av att ge ett visst intryck till sin mottagare i de delar av texten som inte nämner skandalen. Taktiker valdes också specifikt ut för att se hur företaget adresserar en andra part och även taktiker för att belysa fenomenet hur företaget framställer samarbete med andra än andra part; aktörer som hädanefter kallas tredje part. De senare valdes med tanke på den situation som fallföretaget befinner sig i; Nordeas samröre med Mossack Fonseca är ett utmärkt exempel på tillfällen där ett företag kan vilja använda OIM-taktiker som angår tredje part.

Den slutgiltiga sammanställningen bestod till slut av 15 taktiker i Bolino et als (2008) indelning minimera det som är dåligt, maximera det som är bra, maximera det som är dåligt och minimera det som är bra, samt två av Sandberg och Holmlunds (2015) *Writing styles* (uttryckssätt), totalt 17 taktiker.

3.4 Innehållsanalys

I denna studie studeras OIM-taktiker i fyra sorters kommunikationskanaler. För att studera detta gjordes en innehållsanalys. Enligt Steenkamp och Northcott (2007, s. 12) är innehållsanalys “a systematic method of categorising and analysing the content of texts”. Innehållsanalysen kan vara form- eller betydelseorienterad (Smith & Taffler, 2000). Enligt Steenkamp och Northcott (2007) bidrar den betydelseorienterade innehållsanalysen med den största nyttan i en samhällsvetenskaplig kontext. Därför gjordes ansatsen att analysera texten ur ett betydelseorienterat perspektiv. Ett sådant tittar på textens innebörd, snarare än att exempelvis räkna frekvensen av vissa nyckelord. Mot bakgrund av detta ansågs en betydelseorienterad innehållsanalys passa studien. Ansatsen som då anammats är kvalitativ då den inriktas på förståelsen för och betydelser av ord (Bryman & Bell, 2013).

Nackdelar med innehållsanalys är exempelvis subjektivitet i tolkning och att den som analyserar endast hittar det hen letar efter. Sådana aspekter behandlas vidare i avsnitt 3.5.

3.4.1 Analysenhet

Vid genomförandet av en innehållsanalys måste den som analyserar bestämma vilken analysenhet som ska tillämpas. Svårigheten ligger i att avgöra när analysenheten är tillräckligt liten för att den ska vara ömsesidigt uteslutande, men tillräckligt stor för att det större sammanhanget inte ska tappas bort (Steenkamp & Northcott, 2007). En förstudie gjordes på en del av företaget SAAB:s hållbarhetsrapport utifrån Sandberg och Holmlunds (2015) OIM-taktiker där författarna kodade några sidor tillsammans för att testa metoden. Initialt var tanken att analysera studiens empiri utifrån indelning av text; huvudrubrik, inforuta, mindre rubrik, ingress och brödtext. Författarna kom dock fram till att det inte var optimalt; risken finns att ovan nämnda större sammanhang skulle gå förlorat. Analysen utgick därför istället från ämne; en analysenhet är alltså uppdelad efter de olika ämnen som texten berör. Att avgöra var ett ämne slutar och nästa tar vid är subjektivt och det fastställdes att en definition av hur lång analysenheten är inte skulle göras innan analysen. Analysen skulle då lida av att vara inflexibel och budskapet skulle då riskera att försvinna. En betydelseorienterad innehållsanalys ska behandla vilka intryck som läsaren får av texten, varför visst mått av subjektivitet är ofrånkomligt och till och med önskvärd; innehållsanalysen förlorar sin mening om texten inte får läsas på ett sätt som avviker från hur andra läser den (Krippendorff, 1980, se Steenkamp & Northcott, 2007, s. 19). Som Steenkamp och Northcott (2007, s. 20) skriver:

“[W]hen content analysis is used as an accounting research method, it is not merely a simple exercise in counting words. Instead, it is a technique for making and collecting data by making inferences about the messages conveyed in the written texts and visual images of accounting disclosures.”

(Steenkamp & Northcott, 2007, s. 20)

3.4.2 Bearbetning och kodning av data

För att få en beständighet i de texter som studerades sparades årsredovisning, hållbarhetsrapport och pressmeddelanden till författarnas datorer och facebookinlägg med kommentarer kopierades till desamma. Då denna studie examinerar skriftlig berättande kommunikation exkluderades vid analysen sådant som inte stämmer överens med den beskrivningen. Exempel på detta är finansiell information såsom balansrapport och noter. Även bilder, tabeller, adresser, revisionsberättelse och dylikt ansågs falla under denna kategori. Analysen benämns i denna uppsats som kodning, vilket innebär att text analyseras och kategoriseras som en eller flera OIM-taktiker. Liksom Bebbington, Larrinaga och Moneva (2008) och Ferguson, de Aguiar och Fearfull (2016) läste och kodade författarna rapporterna enskilt för att minska risk för att påverka varandra i kodningsprocessen. Ett ungefärligt tillvägagångssätt såg ut som följer: först analyserades facebookinlägg med kommentarer, sedan pressmeddelanden, vidare till årsredovisning och sist hållbarhetsrapport. Detta gjordes för att uppnå en följdriktighet i analysprocessen vilket Borgström och Boréus (2005) förordar vid genomförandet av en innehållsanalys. Kodningen genomfördes genom läsning av den aktuella texten för att först identifiera lämplig analysenhet, det vill säga där företaget behandlar ett visst ämne. Sedan identifierades vilken taktik eller vilka taktiker som förekom. En och samma analysenhet kunde uppvisa mer än en sorts taktik och därmed kodas på två sätt. Om en taktik återfanns flera gånger där företaget pratade om samma ämne, kodades den dock som att den förekom en gång, i enlighet med Steenkamp och Northcotts (2007) tillvägagångssätt. I analysen av kommunikationen bedömdes texterna med hjälp av en kodningsmanual (se appendix A) där de möjliga taktikerna står samlade med tillhörande definitioner och exempel. Kodningsmatriser för de olika kommunikationskanalerna användes (för exempel, se appendix B), där frekvensen av taktikerna fylldes i. Fyra matriser användes; en för varje kommunikationskanal och författarna använde varsin kopia av dessa. Matriserna var sedan uppdelade efter respektive OIM-taktik och efter en indelning inom kommunikationskanalerna. Exempelvis skiljdes det på i vilket pressmeddelande som taktiken hade identifierats, eller i vilken del av årsredovisningen. Taktikerna skiljdes också åt beroende på om den text där de identifierats berörde skandalen eller ej, som ett led i att kunna besvara studiens frågeställningar. De kodade taktikerna gavs i matrisen en identitet, exempelvis sidnummer för hållbarhetsrapport tillsammans med en markering i ursprungsdokumentet, och datum och tid för publicering när det kommer till facebookkommentarer. Detta för att senare kunna identifiera vad som hade kodats på vilket sätt. Efter kodningen gick författarna igenom vad som inte hade kodats på samma sätt och löste skillnaderna genom diskussion, såsom Hooghiemstra (2010) i en studie av VD-ord. Diskussionerna fortlöpte utan större problem då författarna varit relativt eniga om hur något skulle kodas. För detta upprättades fyra nya matriser för de respektive kommunikationskanalerna där den gemensamma, slutliga versionen av sammanställning av taktiker fördes in. På denna grundar sig studiens resultat.

3.4.3 Presentation av resultat

När innehållsanalysen gjorts valdes citat att presentera i uppsatsen ut från det kodade materialet. Urvalet av citat gjordes genom att de ansågs kunna illustrera taktiken i fråga på ett begripligt sätt för en läsare, och påvisa hur taktiken gavs uttryck. Många av de citat som valdes ut var dock liknande och hade samma betydelse och attribut, varpå vissa citat eliminerades. För att få en tydlig överblick för läsaren, mindre upprepning och en effektiv möjlighet till jämförelse av hur

taktikerna används i de olika kommunikationskanalerna presenteras de i ett eget sammanhängande avsnitt (avsnitt 4.2.), istället för att delas upp efter respektive kommunikationskanal. Vidare gjordes en kvantitativ sammanställning av förekomsten av taktikerna i de olika kommunikationskanalerna där skillnad även gjordes på om skandalen nämndes eller ej. Detta gjordes för att finna mönster av taktiker och se hur dessa kommer till uttryck, vilket bidrar till förståelsen av hur taktikerna används och är ett led i svara på studiens frågeställningar. Argumentation kan då föras för att denna studie är kvantitativ istället för kvalitativ. Dock “(...) [betraktas ibland] analyser, där visserligen något kvantifieras men där mer komplicerade tolkningar måste göras, som mer kvalitativa än analyser där bedömningen är enklare.” (Bergström och Boréus, 2005, s. 44).

3.5 Studiens trovärdighet

3.5.1 Pålitlighet

Pålitlighet behandlar hur pålitligt studiens resultat är, det vill säga om det har påverkats av slumpmässiga faktorer eller om det skulle bli liknande om studien genomfördes igen (Bryman & Bell, 2013). Denna betydelseorienterade form av innehållsanalys kräver subjektivitet i tolkningen. Därför kan kulturella faktorer påverka de bedömningar som gjorts i kodningsprocessen. Författarna av denna studie kommer från samma land, studerar båda på universitet och studerar samma ämne. Det gör att de är lika varandra i detta avseende och att likartade subjektiva bedömningar kan ha gjorts; bedömningar, som inte nödvändigtvis hade gjorts på samma sätt i en annan kulturell kontext. Exempelvis kan det röra sig om ett budskap som andra hade ansett vara uppenbart men som inte identifierats i denna studie, eller att författarna “läser mellan raderna” och hittar ett budskap som inte andra hittar. Detta ger ett mått av godtycklighet. Dock kan subjektiviteten vara en styrka, då studien ska bygga på vilket intryck läsaren får av texten. Utan subjektivitet skulle mycket mening gå förlorad (Steenkamp & Northcott, 2007) vilket tidigare nämnts. För att minska riskerna har författarna också kodat enskilt för att sedan lösa skillnader genom diskussion.

Vissa av studiens taktiker identifierades inte under studiens gång. Anledningen till detta kan vara att studien sträcker sig över en begränsad tidsperiod, att den mänskliga faktorn inverkat vid kodandet eller att taktikerna inte är ömsesidigt uteslutande och att författarna därför missat att koda en taktik därför att den har identifierats som något annat. Ytterligare en förklaring kan vara att dessa taktiker faktiskt inte använts av Nordea; att författarna letar efter den aktuella taktiken är ingen garant för att den faktiskt ska finnas.

De fyra kommunikationskanalerna som studerats är digitala källor. Tre kanaler har hämtats från Nordeas hemsida; årsredovisning, hållbarhetsrapport och pressmeddelanden. Facebookinläggen med tillhörande kommentarer har hämtats från Nordeas sida på Facebook. Det kan argumenteras för att studiens användning av digitala källor minskar studiens trovärdighet (Denscombe, 2016), där just inläggen från Facebook kan anses vara något mindre tillförlitliga än de övriga tre källorna. Detta på grund av att de inte är beständiga. För att motverka detta kopierades inlägg med kommentarer till författarnas datorer, vilket tidigare nämnts. Dock finns det en fördel med att använda sig av denna sorts källor då de kan verifieras och läsas av andra, vilket ökar reliabiliteten (Denscombe, 2016). Det är även så att källorna inte påverkas av att studien

genomförs (Bryman & Bell, 2013) vilket hade varit fallet vid exempelvis intervjuer, varför tillförlitligheten och replikerbarheten ökar. Att översätta hållbarhetsrapporten, som är skriven på engelska, är också en sådan faktor som hade påverkat det studerade materialet. Då författarna ville undvika detta översattes inte texten. Visserligen kan det valet minska jämförbarheten mellan texterna och bidra till inkonsekvens i kodningen, men risken för det ansågs som mindre än risken med att översätta.

3.5.2 Tillförlitlighet

Tillförlitlighet behandlar frågan hur troligt det är att studiens resultat är riktiga (Bryman & Bell, 2013). Den på förhand bestämda kodningsmanualen gör att endast sådant som eftersöks framkommer. Bergström och Boréus (2005, s. 78) uttrycker det som att “[texterna talar] till forskaren bara om sådant som forskaren på förhand bestämt sig för att undersöka”. Dock sammanställdes ett antal författares alla taktiker och ett systematiskt urval av dessa gjordes för att få en så omfattande taktikbank som möjligt. Det finner författarna minskar risken för att intressanta aspekter skulle falla mellan stolarna, fastän studien på intet sätt säger sig examinera alla taktiker som finns. I kodningsmanualen finns många möjliga taktiker (17 stycken) vilket alltså kan öka precisionen i vad som hittas, men även minska tillförlitligheten i innehållsanalysen då det kan vara så att vissa taktiker har försumrats. Dock finner författarna att indelningen som gjordes, i exempelvis uttrycksätt och att maximera det som är bra, respektive att skilja på om företaget pratade om sig självt eller om en andra eller tredje part, skapade en tydlig överblick över vilka taktiker som var möjliga att koda och minskade möjliga taktiker till ett fåtal vilket underlättar kodningsprocessen.

Nordea kan ha berört skandalen i andra sammanhang än i den studien använder vilket gör att det finns en risk för att studien inte beskriver fenomenet fullt ut. Det är något som måste beaktas i tillförlitligheten av studien. Analys av fler kommunikationskanaler kunde ha gjorts men då tiden för att utföra studien var begränsad fick ett urval göras. Dock finner författarna att de skilda kanaler som studeras bidrar till att en bredd i kommunikationen uppnås. Även den begränsade tidsperioden på två månader under vilken urvalet från Facebook och pressmeddelanden gjordes måste beaktas. Då det gällde Facebook identifierades många taktiker, men detsamma gällde inte pressmeddelandena. Det kan bero på att urvalet av material var begränsat, men det kan också vara så att pressmeddelanden inte på samma sätt är föremål för impression management.

3.5.3 Överförbarhet

Överförbarhet har att göra med om studiens resultat kan generaliseras (Bryman & Bell, 2013). Undersökningen av Nordea är en fallstudie som vill undersöka förekomsten av fenomenet OIM hos ett skandaldrabbat företag. Som Bryman och Bell (2013, s. 86) uttrycker det: “[F]allstudieforskning rör den komplexitet och specifika natur som det specifika fallet uppvisar”. Då det handlar om en fallstudie har målet inte varit att studiens resultat skall kunna vara generaliserbart. Ansatsen är istället att få en ökad förståelse av organizational impression management och hur det kommer till uttryck.

4 Resultat och analys

Här presenteras de kommunikationskanaler som studien bygger på samt analys av dessa. I det första avsnittet sammanfattas kanalerna: Nordeas årsredovisning, hållbarhetsrapport, pressmeddelanden och Facebookinlägg med kommentarer. Denna del finns för att ge en förståelse för vad därpå följande del baseras på. Nästa avsnitt är analys och visar de identifierade taktikerna i studiens respektive kommunikationskanal. De är uppdelade efter respektive taktik. Där presenteras citat som illustrerar exempel i hur taktikerna manifesteras i de olika kommunikationskanalerna och en jämförelse av hur vanlig taktiken är i respektive kanal. I analysen av kommunikationskanalerna görs det också skillnad på om taktiken framkom när företaget behandlade skandalen eller inte. En frekvenstabell över taktikerna finns också med.

4.1 Kommunikationskanaler

Årsredovisning: Den första kommunikationskanalen är årsredovisningen för Nordea 2016 och består av totalt 238 sidor och är skriven på svenska. Nordea presenterar initialt den så kallade "framvagnen", som består av 35 sidor. Där presenterar företaget sig självt med inledande VD-ord och Nordeas övergripande strategiska prioriteringar. I VD-ordet berörs Panamaskandalen som en orsak till förändrad regelstruktur gällande offshorestrukturer och skatter inom koncernen. VD:n nämner också att ett nytt program har sjuösatts för att bekämpa ekonomisk brottslighet som ett led i att komma till rätta med svagheter i Nordeas regelefterlevnad. Övriga ämnen som framkommer i VD-ordet är vikten av att prioritera kunder, att integrera hållbarhet i hela banken samt synen på Nordea i omvärlden. (Nordea Bank AB (publ.), 2017b)

Sedan följer en beskrivning av Nordeas fem affärsområden; Personal Banking, Commercial & Business Banking, Wholesale Banking, Wealth Management och Group Corporate centre. Den här delen består av 17 sidor. Varje områdeschef har en egen inledning i texten där de själva kommer till uttryck, precis som VD:n i inledande VD-ord. Varje affärsområde tar sedan upp affärsutveckling, resultat och kommande strategiska mål. I denna sektion framkommer information om Panamadokumentet när affärsområdet Wealth Management beskriver sin affärsutveckling och att det gör förändringar i styrningen för att säkerhetsställa brister i dess rutiner. Group Corporate centre inleds med ord från corporate operational officer, COO. Här nämns inte Panamadokumentet uttryckligen, mer än att arbetet med regelefterlevnad har stärkts under året. Efter denna del kommer en beskrivning av Nordeaaktien och dess kreditbetyg under året som gått. Därefter följer företagets finansiella mål, och efter denna en del om hur Nordea ser på sina anställda och framtiden: "Våra medarbetare skapar framtiden" (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 33). Här nämns regelefterlevnad och riskhantering som viktiga områden. Även vikten av sammanhållning och stark kultur framhävs. Nordea berör också att allmänhetens syn har ändrats på företaget vilket gör att de anställda även påverkas internt och att Nordeas image internt också försämrats sedan i fjol. En kort beskrivning av hållbarhetsarbetet avslutar sedan framvagnen. Det som tas upp här är vikten av att integrera hållbarhet i hela koncernen. Etik och förhindrande av finansiell brottslighet med ökad regelefterlevnad inom skatteområdet är två huvudteman, tillsammans med vikten av att ha förtroende hos sina kunder. (Nordea Bank AB (publ.), 2017b)

Förvaltningsberättelsen är den sista delen innan den finansiella informationen tar vid och sträcker sig över 35 sidor. Där berör företaget sitt resultat och sin risk-, kapital- och likviditetshandling. Under riskhanteringsavsnittet nämner bolaget under regelefterlevnadsrisk att en intern utredning genomförts för att se om affärsområdet Private Banking följt interna riktlinjer och lagstiftning relaterade till offshorestrukturer i Panama. Utredningen där kom inte fram till att något fel hade begåtts av företagets anställda. De hade inte hjälpt kunder att undgå att betala skatt eller att de hade initierat offshorestrukturer åt sina kunder. (Nordea Bank AB (publ.), 2017b)

Hållbarhetsrapport: Nästa kommunikationskanal är Nordeas hållbarhetsrapport för 2016 som är skriven på engelska och består av 44 sidor. Den är utformad enligt Global Reporting Initiatives ramverk och är validerad av revisor. Hållbarhetsrapporten har liknande uppställning som årsredovisningen med ett inledande VD-ord och med en presentation av bankens affärsområden. VD-ordet framhäver vikten av att åtnjuta förtroende från sina kunder och även från personal. I detta sammanhang nämns "the 'Panama Papers'" (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 5) och att media framställde banken som oetisk. Hållbarhetsarbetet i VD-ordet presenteras sedan med fokus på regelefterlevnad och vikten av att ta hänsyn till etik i sitt arbete. Mindre fokus läggs på den miljömässiga delen av hållbarhetsarbetet. Dock framhäver VD:n digitaliseringen av banktjänster som ett viktigt steg mot en mer miljömässig organisation. Efter detta beskrivs Nordea ur ett antal perspektiv såsom med nyckeltal, storlek och geografisk spridning. I hållbarhetsrapporten förekommer flera personliga uttalanden; exempelvis uttalar affärsområdescheferna och hållbarhetschefen sig. Hållbarhetschefens ord framhäver vikten av att integrera hållbarhetsarbetet i företagets alla delar. Precis som i VD-ordet framställer hållbarhetschefen vikten av transparent kommunikation med yttre intressenter för att skapa förtroende. Även vikten av regelefterlevnad framhävs där en ny uppförandekod har initierats under året. Därefter kommer uttalanden från två externa parter; en medlem från Greenpeace och en medlem från Fair Finance Guide. De beskriver hur de ser på Nordea ur ett hållbarhetsperspektiv, det vill säga företagets framtida möjligheter och svårigheter. Hållbarhetsrapporten avslutas med mål och exempel på evenemang under året, innan GRI-indikatorer och revisionsberättelse tar vid. (Nordea Bank AB (publ.), 2017a)

Pressmeddelanden: Den kommunikationskanal som behandlas härnäst är pressmeddelanden och består av nio stycken sådana. Det första pressmeddelandet angående Nordea och skatteflykt släpptes den 4 april 2016, vilket är dagen efter skandalen blev känd för allmänheten, och pressmeddelandet behandlar Nordea Luxemburg och frågan om skatteflykt genom så kallade offshorebolag. Nordea uppger att det tar avstånd från skatteflykt och att det följer alla tillämpliga lagar, och mer utöver det, angående hur kunder ska redovisa och betala sin skatt. Nordeas VD säger att Nordeas policys som här används syftar till att skatteflykt ska undvikas, men att dessa policys kan ha kommit till stånd för sent. Företaget beskriver även att offshorebolag kan användas för kunder som har komplexa tillgångar, men att Nordea i dessa fall har rutiner för hur deklarerings av tillgångarna ska gå till, samt att dessa lösningar endast används i undantagsfall och att Nordea inte accepterar kunder som inte vill deklarerat sina tillgångar till skattemyndigheter. (Nordea Bank AB (publ.), 2016c)

Det andra pressmeddelandet från 6 april behandlar medierapporteringen kring Panamaskandalen och anger att Nordea tänker hålla en presskonferens om denna och även om Nordeas verksamhet i Ryssland. Nordea informerar om att VD och representanter ur ledningen kommer att medverka

samt presenterar tid, plats och andra praktiska detaljer för presskonferensen. (Nordea Bank AB (publ.), 2016h)

Det tredje pressmeddelandet från 11 april berättar att Nordea kommer att publicera en delårsredogörelse för första kvartalet 2016 och håller en presskonferens om detta. Information finns om praktiska detaljer och om hur de som vill kan ta del av konferensen om de inte kan närvara. (Nordea Bank AB (publ.), 2016e)

Det fjärde pressmeddelandet från 27 april presenterar delar av nämnda delårsredogörelse. Som bifogad fil finns däremot hela delårsredogörelsen där företaget bland annat låter VD kommentera företagets prestation under den aktuella perioden, presenterar resultat och annan finansiell information, ett perspektiv på hur världsekonomin ser ut, listar definitioner och begrepp och information om själva rapporten. I pressmeddelandet bifogas även en powerpointpresentation där Nordea kommenterar sin prestation, och ett dokument benämnt "Fact book First Quarter 2016" där Nordea presenterar sin verksamhet och sin prestation, styrelsen, ledningen, information om kreditrating och aktieägare. Vidare presenteras även resultat- och balansräkning, nyckeltal och liknande finansiell information. En uppdelning görs sedan i olika affärsområden och marknader där finansiell information för dessa presenteras. (Nordea Bank AB (publ.), 2016a)

Det femte pressmeddelandet från 10 maj berättar att Nordea har en ny chef för affärsområdet Group Compliance. Den nya chefens tidigare karriär beskrivs kort och VD beskriver Nordeas avsikt med rekryteringen: "Jag är säker på att [den nya chefen] med sin omfattande internationella erfarenhet kommer att föra Nordea närmare [målet att bli bäst på regelefterlevnad] (...)". (Nordea Bank AB (publ.), 2016d)

Det sjätte pressmeddelandet från 12 maj handlar om ett program som Nordea håller i för startupföretag som går under namnet Nordea Accelerator. Programmet ska gå av stapeln i Stockholm och Helsingfors och syftar till att Nordea ska samarbeta med företagen och få nya idéer om teknik. Nordea beskriver mer ingående vilka möjligheter företagen får av att delta i programmet, och beskriver även resultat av tidigare års program. (Nordea Bank AB (publ.), 2016f)

Det sjunde pressmeddelandet från 17 maj presenterar att Finansinspektionen har godkänt Nordeas önskan om att fusionera de nordiska Nordeabankerna till ett företag från att tidigare ha drivits som en koncern. Nordea berättar att det finns att denna struktur kommer att vara enklare och effektivare. Företaget berättar att fusionen fortfarande villkoras av att liknande myndigheter i Danmark, Finland och Norge ska godkänna beslutet i de respektive länderna, men att Nordea planerar att börja med fusionen i början av 2017. (Nordea Bank AB (publ.), 2016b)

Det åttonde pressmeddelandet från 25 maj meddelar att affärsområdet Nordea Liv & Pension Sverige får en ny chef. Chefens nuvarande arbete beskrivs, liksom hans bakgrund. Ett citat från en chef längre upp i hierarkin berättar att denne välkomnar beslutet: "[Den nya chefen] har spelat en viktig roll för den mycket framgångsrika utvecklingen av [Nordea Liv & Pension] under de senaste åren (...)". Det berättas också varför den förra chefen valde att sluta samt att "Nordea Liv & Pension är det största liv- och försäkringsbolaget i Norden." (Nordea Bank AB (publ.), 2016g)

Det nionde pressmeddelandets titel från 26 maj är talande för dess innehåll: "Självklart har varje 7-åring egen smartphone, men vad kostar det?" Pressmeddelandet beskriver ungas elektronikanvändning och utbredningen av detta i olika åldrar och i olika delar av Sverige. Fördelar med stor elektronikanvändning beskrivs, såsom tillgänglighet och förmåga att använda tekniska apparater. Nordea beskriver också att många inte vet hur mycket pengar de lägger på elektronik åt sina barn, och hur detta kan åtgärdas. (Nordea Bank AB (publ.), 2016i)

Facebookinlägg: Det första facebookinlägget behandlar medias rapportering om Nordeas inblandning i Panamaskandalen. Det baseras på pressmeddelandet angående medierapporteringen om Panamaskandalen (se ovan). Inlägget publicerades 5 april; två dagar efter att skandalen hade kommit till allmänhetens kännedom. Nordea förnekar inblandning i någon form av aktivitet som kan ses som skatteflykt då alla lagar följs vad gäller detta, och framställer det som att det är media som påstår att Nordea sysslar med detta. Banken anger även att kunder som vill fly skatt inte kan vara kunder hos Nordea och att företaget har normer som förhindrar att skatteflykt sker. Inlägget beskriver även Nordea Luxemburgs verksamhet och att det sedan 2009 har vidtagit åtgärder utöver lagen i dessa frågor och att vissa kunder då fått lämna banken. Vidare beskrivs när ett offshorebolag kan tänkas användas men att detta upplägg är sällsynt inom Nordea. Kommentarer från utomstående var totalt 340 stycken; till dessa flertalet underkommentarer från övriga facebookmedlemmar samt svar från Nordea på hundratalet av dessa. Många av kommentarerna handlar om Nordeas inblandning i skandalen; flertalet ställer sig mycket kritiska medan andra visar stöd för företaget. Många kunder uttrycker att de tänker lämna banken och inte längre vill vara kund hos Nordea. Vissa kommentarer behandlar också helt andra ämnen som personen i fråga är nöjd eller missnöjd över, exempelvis om hur nöjd personen är med bankens service, eller om ett negativt lånebesked. Nordea har bemött många kommentarer som innehåller ovan nämnda ståndpunkter. (Nordea Sverige, 2016b)

Det andra facebookinlägget som publicerades 19 maj har en bildtext som lyder: "Nu kan även du med Androidtelefon logga in med ditt fingeravtryck i Mobilbanken" och en länk till detta är tillfogat. Inlägget innehåller också en kort video som visar hur man praktiskt loggar in med fingeravtryck. Till detta inlägg finns ett 40-tal kommentarer varav flertalet behandlar denna förändring. Flera är nöjda medan andra hellre hade sett andra villkor för Mobilbanken eller tycker att denna plattform i form av Android-appar är fel fokus. Några kommentarer finns även om Panamaskandalen. Nordea har besvarat flertalet av kommentarerna. (Nordea Sverige, 2016d)

Det tredje facebookinlägget från 9 maj behandlar Nordeas förändrade varumärke. Företaget vill enligt inlägget "förvandla banken till en bank som du kan nå var och när du vill". Till inlägget finns en fil bifogad som berättar att Nordea förändrar sig för att anpassa sig till samhällets önsningar genom att fokusera på kundupplevelser och teknisk omställning. Företaget lanserar en ny "visuell identitet" för att manifesteras detta, med exempelvis ny logga och typsnitt. Kommentarer till detta inlägg uppgår till cirka 25 och visar att vissa kunder är nöjda med Nordea allmänt medan andra tycker att detta är fel fokus; de har annat de klagat på som de hellre betonar, exempelvis nedläggning av ett lokalt kontor. Många av dessa kommentarer har Nordea bemött. (Nordea Sverige, 2016e)

I det fjärde facebookinlägget från 18 maj lottar Nordea ut biljetter till festivalen Summerburst till de som svarar på undersökningen Bankbarometern. Bildtexten lyder “Göteborgare! Det är 2 dagar kvar att tävla om Summerburstbiljetter i Nordeas Bankbarometer! Kygo, Icona Pop, Axwell & Ingrosso kommer! Kommer du? (...)” Till detta finns en länk till ovan nämnda undersökning. Till detta inlägg finns sju kommentarer. En som kommenterat ser hellre att Nordea förbättrar sin service, och resterande har frågor eller kommentarer kring festivalen. Nordea har svarat på de inlägg som innehåller frågor till eller påståenden om Nordea. (Nordea Sverige, 2016c)

Det femte facebookinlägget från 19 maj berättar att Wrapp-appen, en app med erbjudanden från olika företag, har fyllts med nya erbjudanden och ett erbjudande från Synsam betonas i inlägget. Det informeras även om hur man kan gå tillväga för att skaffa appen och hur man kan koppla sitt bankkort till appen. I inlägget finns en bild som visar en solfjäder, några par solglasögon, en kopp kaffe, en mobiltelefon och ett block med penna. Kommentarer till denna är endast fyra stycken och Nordea har inte besvarat någon av dem. (Nordea Sverige, 2016a)

Det sjätte facebookinlägget från 25 maj berättar att vissa sedlar blir ogiltiga efter den 30 juni 2016 och tipsar om att använda upp dessa innan detta datum. Nordea hänvisar till en länk på Riksbankens hemsida för mer information. En bild är bifogad där de sedlar som blir ogiltiga är överkryssade, och texten “Ogiltiga sedlar efter 30 juni 2016”. Cirka 40 kommentarer finns till detta inlägg, varav många klagar på den minskade kontanthantering de upplever från Nordeas sida. Vissa har också frågor om olika sätt att gå tillväga för att göra sig av med sedlarna. Nordea svarar på de frågor och bemöter de kommentarer som innehåller något som har med Nordea att göra. (Nordea Sverige, 2016f)

4.2 Organizational impression management-taktiker

I nedanstående delar analyseras den empiri som har funnits i de kommunikationskanaler som beskrivits ovan. Denna analys görs utifrån de olika OIM-taktiker som beskrivits i uppsatsens teoretiska ramverk. Ett antal citat illustrerar den aktuella taktiken varpå en förklaring ges om varför de har identifierats som denna taktik. En redogörelse för frekvensen av taktiken finns också med.

4.2.1 Minimera det som är dåligt

Denial: OIM-taktiken denial kan tydligt illustreras genom Nordeas svar på frågor om Panamaskandalen. Här är ett citat från Facebook:

”(...) [Nordea] tar kraftigt avstånd från skatteflykt. Skatteplanering som kan uppfattas som skatteflykt är ingenting vi bistår våra kunder med och inte heller uppmuntrar. Med anledning av den senaste tidens medieuppgifter och fakta vi har tagit del av och [sic!], har vi beslutat att upphöra att hantera administration av offshorebolag kopplat till advokatbyrån Mossack Fonseca. Vi kommer inte heller att medverka till att nya offshore bolag [sic!] skapas. Samtidigt gör vi

ytterligare en översyn av alla offshorestrukturer i Luxemburg för att säkerställa att allt sker enligt gällande regelverk. (...)"

(Nordea Sverige, 2016b)

Liknande utsagor kan hittas i årsredovisningen: "(...) Utredningen fann inga belägg för att medarbetare skulle ha initierat bildandet av offshorestrukturer, (...)" (Nordea Bank AB (publ.) 2017b, s. 51), i hållbarhetsrapporten: "[an investigation found no evidence that employees] actively contributed to customers' potential tax evasion." (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 31), och i ett pressmeddelande: "Nordea tar kraftigt avstånd från skatteflykt." (Nordea Bank AB (publ.) 2016c).

Ovanstående citat stämmer överens med denial för att Nordea förnekar att det arbetar med skatteplanering. Samtidigt uttrycks det "som kan uppfattas som skatteflykt" i det övre citatet vilket gör att Nordea blir mer diffust i sitt uttryckssätt. Det är även ett signum för OIM-taktiken vague style; Nordea förnekar inte egentligen skatteplanering i sig utan endast det som kan uppfattas som skatteflykt.

Trots att denial var en ovanlig taktik var den mest frekvent på Facebook, och inte alls lika vanlig i övriga kommunikationskanaler. Något som dock stämmer generellt är att taktiken är vanlig när Nordea pratar om skandalen; även här är den mest vanlig på Facebook, och sedan i fallande ordning i pressmeddelandena, hållbarhetsrapport och årsredovisning. I kommunikation som inte berör skandalen framkommer den sparsamt.

Excuses: OIM-taktiken excuses är inte vanlig, men framkommer något oftare på Facebook och används i denna kanal oftare när företaget inte pratar specifikt om skandalen. I årsredovisningen är förhållandet däremot det omvända, men taktiken är fortfarande ovanlig. I övriga kommunikationskanaler framkommer taktiken knappt. Några citat från årsredovisningen illustrerar taktiken: "Provisionsintäkterna sjönk med 8 procent och där är utvecklingen i Danmark den främsta förklaringen." (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 12) och: "Medarbetarnas uppfattning om Nordeas image har försämrats sedan i fjol, vilket inte är särskilt överraskande eftersom vi också påverkas internt när allmänhetens syn på Nordea förändras." (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 33) Även från Facebook: "Hej Magnus. Eftersom efterfrågan på kontanter har minskat ute i samhället så har flera av våra kontor blivit rådgivningskontor." (Nordea Sverige, 2016b). I dessa citat skyller Nordea på yttre faktorer såsom "utvecklingen i Danmark", "allmänhetens syn" eller "efterfrågan på kontanter". Detta innebär att Nordea flyttar ansvaret för en negativ händelse från sig självt till utomstående, vilket är kännetecknet för excuses.

Justification: Generellt är justification ovanlig, men vanligare på Facebook och vanligare där skandalen inte nämns. Att notera vad gäller justification är den relativt höga frekvensen för pressmeddelanden där skandalen omnämns.

"(...) Vår policy vad gäller skatterådgivning och våra etiska normer är tydliga: skatteplanering som kan uppfattas som skatteflykt är ingenting som vi

uppmuntrar våra kunder till eller bistår dem med. Genom att rapportera till myndigheterna hjälper vi våra kunder att betala den skatt som de ska betala. (...), säger vd Casper von Koskull.”

(Nordea Bank AB (publ.), 2016c)

Här försöker Nordea bemöta anklagelserna om skatteflykt genom att beskriva sitt arbete med skatter i mer neutrala termer, som “skatteplanering” och “skatterådgivning”. Även att Nordea påstår att rapportering till myndigheter görs bidrar till att Nordea försöker påvisa att dess beteende är önskat. Detta illustreras genom ett citat:

“Vårt starka resultat gör att vi kan öka vår utdelning till våra aktieägare. Det är viktigt för att våra investerare ska tro på banken och vilja fortsätta investera i vår verksamhet. Affärsområden som är internationellt konkurrensutsatta där affärer med framför allt stora företag och institutioner ger intäkter, resulterar i resultatbaserade bonusar.” (Nordea Sverige, 2016b) Detta citat kan tolkas som att Nordea försöker skapa en bild av att stor aktieutdelning är legitimt och att det förväntas av företaget att lämna stor aktieutdelning, vilket är ett signum för justification. Liknande resonemang finns i årsredovisningen: Nordea tillämpar “rörlig lönedel för att belöna starka prestationer och för att kunna rekrytera, motivera och behålla högpresterande medarbetare (...)” (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 68) Ett annat exempel av justification är ett citat från hållbarhetsrapporten:

“The analysis shows that the [pay gap] mainly relates to the fact that three reported categories, executive management, managers and employees cover managers and employees in different areas of the bank, with different roles and responsibilities, and with different levels of complexity, i.e. situations that should qualify for differences in compensation.”

(Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s.17)

I en kommentar till ett facebookinlägg finns följande utsaga: “Vi erbjuder förmögenhetsrådgivning och diskuterar de skattemässiga konsekvenserna av olika alternativ med våra kunder. Detta förekommer hos alla banker och är något som vi vet att kunderna förväntar sig.” (Nordea Sverige, 2016b). Citaten ovan kodades som justification då Nordea vill påvisa att något är mindre oönskat än vad som annars kan tyckas; Nordea säger visserligen att det har löneskillnader, men att dessa har förklaringar, och att det erbjuder förmögenhetsrådgivning, men att “alla andra också gör det”.

Apologies: Ett citat från årsredovisningen är exempel på OIM-taktiken apologies: “Efter avslöjandena i Panama-dokumentet genomförs förändringar i styrningen för att komma till rätta med brister i våra rutiner. Framöver ska dessa förändringar bilda grund för en starkare bank.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 24) Detta framkommer även i hållbarhetsrapporten där “a number of actions were carried out to strengthen our compliance culture (...)” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 5) I ett pressmeddelande finns också ett citat på samma tema: “(...) Under det gångna året har vi stärkt de funktioner och processer som hänför sig till regelefterlevnad

väsentligt. (...) Som vd tänker jag vidta alla nödvändiga åtgärder för att säkerställa att vi förblir en trygg och tillförlitlig partner.” (Nordea Bank AB (publ.) 2016a). Att ändra sitt arbetssätt och vidta åtgärder kan ses som en form av apologies då företaget indirekt erkänner att det har gjort något fel. En annan aspekt är att det senare citatet kan ses som taktiken vague style då Nordea inte nämner något om skandalen medan det kan argumenteras för att det borde ringa varningsklockor hos den insatte läsaren, när Nordea uppger att det under året har “stärkt de funktioner och processer som hänför sig till regelefterlevnad väsentligt”.

Även på Facebook finns liknande resonemang som ovan. Här förekommer också mer direkta ursäkter där Nordea tar på sig ansvar för de oönskade händelserna, vilket är överensstämmande med taktiken apologies: ”(...) Vi ber om ursäkt om detta har ställt till det för dig. (...)” (Nordea Sverige, 2016b) och: “(...) Jag beklagar om vi har varit otydliga i vår kommunikation angående utbetalningen (...)”. (Nordea Sverige, 2016e)

I årsredovisning och hållbarhetsrapporten var taktiken ovanlig; dock förekommer den frekvent när Nordea pratar om skandalen. Apologies var heller inte vanlig i övriga kommunikationskanaler men framkommer i pressmeddelandena, endast där företaget inte pratar om skandalen, och på Facebook, främst när företaget behandlar skandalen.

Burying: *Inget identifierades som burying.*

Boosting (boost): *Inget identifierades som boosting (boost).*

Blasting: Blasting återfanns endast i årsredovisningen vid ett tillfälle och endast där Nordea inte pratar om skandalen. Nordea jämför sig där med sina konkurrenter och beskriver deras resultat på börsmarknaden som mycket sämre än Nordeas egna resultat. Det är i linje med OIM-taktiken blasting där företag använder sig av en tredje parts missöden för att få sitt resultat att se ännu bättre ut. Se citat nedan:

“Sedan den 6 mars 2000, då MeritaNordbanken och Unidanmark gick samman, har Nordeaaktien stigit med 189 procent och vida överträffat STOXX Europé 600 Banks-index och Nasdaq OMXS30-index, vars utveckling under samma period har varit -49 procent respektive -1 procent.”

(Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 29)

4.2.2 Maximera det som är bra

Praise: I årsredovisningen finns följande citat angående Nordeas beskrivning av sig självt:

”Med en tydlig närvaro i alla nordiska länder, ett konkurrenskraftigt erbjudande och en väldiversifierad affärsmix är vi den ledande storföretagsbanken i Norden. Vi har styrkan att erbjuda våra kunder tillgång till attraktiv finansiering på kapitalmarknaden och de bästa specialanpassade finansiella verktygen, så att de kan optimera sin verksamhet och hantera sina risker.”

(Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 20)

I hållbarhetsrapporten illustreras samma tema: “Banks play a crucial role in society, by providing financing and managing financial assets in ways that promote prosperity.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 28) och: “As a financial actor, we provide people and businesses with financial means to fulfil their dreams, ambitions and plans. Monetary resources provide powerful means to bring society forward. (...)” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 6). Citaten kan anses vara i linje med OIM-taktiken praise då företaget framställer sig som att vara den främst i branschen, ha den största kundbasen och beskriva sig självt i positiva ordalag med positiva adjektiv.

I nedanstående citat från Facebook betonar Nordea att statens köp och försäljning i bolaget har “varit en god affär för skattebetalarna”. Det kan tolkas som att Nordea vill påvisa att dess existens är något som gynnar andra, vilket är ett kännetecken för praise: “(...) I samband med bankkrisen i början av 1990-talet betalade staten ut stöd till dåvarande Nordbanken. Stödet gav staten ett överskott på cirka 80 miljarder kronor genom försäljningar av ägandet och utdelningar. Nordea har alltså varit en god affär för skattebetalarna. (...)” (Nordea Sverige, 2016b, vår kursivering)

I årsredovisning, hållbarhetsrapport och i pressmeddelanden var denna taktik mycket vanlig; allra vanligast var den i hållbarhetsrapporten, tätt följd av pressmeddelanden och årsredovisning. På Facebook var däremot användandet av praise sparsamt. Taktiken identifierades aldrig i skandalsammanhang utan användes uteslutande i övrig kommunikation.

(Positive) attribution: *Inget identifierades som (positive) attribution.*

Description: Citaten nedan är exempel på OIM-taktiken description (citat från årsredovisning respektive ett pressmeddelande): “För att få till stånd en fullt ut digital bank genomförs en omvandling av hela Nordea under perioden 2016 till 2018. Förändringarna innebär bland annat en övergång från fysisk till digital distribution.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 8) och: “Med anledning av de senaste dagarnas rapportering om Nordeas verksamhet i Luxemburg och Ryssland inbjuder vi till pressmöte. Vd Casper von Koskull och andra medlemmar i ledningen medverkar.” (Nordea Bank AB (publ.) 2016h). Nordea beskriver sitt arbete i neutrala termer utan ord som målar ut språket, vilket är kännetecken för description.

Description framkommer främst när företaget inte pratar om skandalen. Taktiken var vanligast i årsredovisningen och utgör en stor del av alla identifierade taktiker i årsredovisningen.

Description var också frekvent förekommande i hållbarhetsrapport och i pressmeddelanden för att sedan vara ovanlig på Facebook. Taktiken förekom ofta när företaget framställde finansiell information; ett annat kännetecken för description är att ange numeriska värden. Dessa är svårare att manipulera och måste ses som mer neutrala än annars, även då företaget väljer ut vilka siffror det vill visa. Nedanstående citat är exempel på detta; i hållbarhetsrapporten går att utläsa: “76.9% of Nordea’s employees are covered by collective bargaining agreements. 8.3% are covered by alternative agreements of equal or better standard than the collective bargaining agreements.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 17), i ett pressmeddelande: “Vi har nu 23 onlinekontor, med samma service som ett fysiskt kontor men med mer flexibla öppettider. Ett av sex kundmöten hålls nu online, nästan dubbelt så många jämfört med första kvartalet 2015.” (Nordea Bank AB (publ.) 2016a) samt på Facebook: “Det handlar om färre än 10 private banking-kunder i Luxembourg med nordisk residens [sic!].” (Nordea Sverige, 2016b).

Other-enhancement: Citaten nedan är exempel på OIM-taktiken other-enhancement; från årsredovisningen: “En viktig faktor för våra framgångar är våra engagerade medarbetare vars spetskompetens får kunderna att välja oss som sin samarbetspartner.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 6) och från hållbarhetsrapporten: “*Civil society* is the representative of society’s expectations and demands on us as a sustainable financial actor, and *we deeply value their input.*” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 22, vår kursivering). Här använder sig Nordea av andra än sig självt för att skapa en positiv bild av företaget, vilket kategoriseras som other-enhancement. Det är en form av inställsamhet gentemot kunder och anställda genom att säga att dessa är viktiga för företaget.

På Facebook förekom en mer direkt form av other-enhancement; denna kommunikation var i form av svar på kommentarer till facebookinlägg: “Vi tackar och bockar ödmjukast för dina fina ord och för att du tog dig tiden att skriva till oss! Jättekul att höra att du är nöjd med oss på Nordea. :) (...) En riktigt trevlig kväll önskar jag dig! // Johan” (Nordea Sverige, 2016b) och: “Hej Christian! Tråkigt att höra om ditt beslut att lämna Nordea som kund. Vi värdesätter alla våra kunder men önskar dig givetvis lycka till hos din nya bank. /Emma” (Nordea Sverige, 2016b). Här ger Nordea artigt beröm till facebookanvändaren, som kan vara uttryck för inställsamhet genom att önska en trevlig kväll och att önska lycka till, som kännetecknar otherenhancement. Texten innehåller beröm och förstärkande ord och uttryck såsom en emoji som kan tänkas skapa känslor hos mottagaren, vilket också kan vara uttryck för OIM-taktiken emotional style. Other-enhancement var mest frekvent förekommande på Facebook där den var relativt vanlig, men användes ett fåtal gånger i övriga kommunikationskanaler. I skandalsammanhang framkom taktiken endast på Facebook, men framkom även där oftast när Nordea inte pratar om skandalen.

Boasting (skryt): Taktiken boasting (skryt) är ovanlig men framkommer ett fåtal gånger i alla kommunikationskanaler. Boasting (skryt) används uteslutande där företaget inte pratar om skandalen:

“(…) Nordea Private Banking utsågs av Euromoney till ‘Best Private Bank in the Nordics and the Baltics’ för åttonde året i rad. Vidare utsågs Asset Management till ‘Multi-Asset Manager of the Year’ av Financial News, och

vann även cfi.co:s pris för bästa ESG- investeringsprocess i Europa för tredje året i rad.”

(Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 24)

“Since 2013 we are collaborating with My Dream Now, a social entrepreneurship that creates connections and meeting points between schools and businesses.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 29). Dessa citat, det första från årsredovisningen och det andra från hållbarhetsrapporten, illustrerar att Nordea vill visa på en positiv kontakt med en tredje part; antingen att denne har funnit Nordea så pass bra att vederbörande har gett det pris, som i det övre citatet, eller att Nordea på annat sätt vill visa att det har en positiv kontakt, som i det nedre citatet.

I nedanstående citat från Facebook använder sig Nordea av en annan aktörs positiva attribut, i detta fall Summerburst, och visar på att det har samröre med denne vilket kan ses som att det försöker skapa en positiv bild av sig självt med hjälp av någon annan, i linje med taktiken boasting (skryt): “Göteborgare! Det är 2 dagar kvar att tävla om Summerburstbiljetter i Nordeas Bankbarometer! Kygo, Icona Pop, Axwell & Ingrosso kommer! Kommer du? (...)” (Nordea Sverige, 2016c).

Burnishing: Burnishing identifierades endast på Facebook men var ytterst ovanlig och användes endast där Nordea inte pratar om skandalen. Följande citat tolkas som burnishing: “Dags att plocka fram solglasögonen! Nu har Wrapp-appen fyllts med somriga erbjudanden och den här veckan får du ett extra fint från Synsam. Ladda ner appen, (...) koppla ditt Nordea-kort och få pengar tillbaka när du handlar på dina favoritställen.” (Nordea Sverige, 2016a). Då burnishing innebär att företaget framhäver positiva attribut av en tredje part som det har samröre med kan detta uttalande ses som burnishing; här framhäver Nordea Synsams positiva attribut genom att säga att man kan få “ett extra fint” erbjudande från Synsam.

4.2.3 Maximera det som är dåligt

Intimidation: *Inget identifierades som intimidation.*

4.2.4 Minimera det som är bra

Supplication: Ett citat från årsredovisningen kan ses som supplication:

“Årsredovisningen innehåller förutsägelser som avspeglar ledningens aktuella syn på vissa framtida händelser och på potentiellt finansiellt resultat. Även om Nordea bedömer att förutsägelserna grundar sig på rimliga förväntningar kan inga garantier ges för att förväntningarna visar sig korrekta. Utfallet kan alltså avvika markant från förutsägelserna (...)”

(Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 3)

I ett pressmeddelande uppgavs följande: “Tillsynsmyndigheterna utreder Nordeas regelefterlevnad på flera områden, bland annat placeringsrådgivning och bekämpning av

penningtvätt. Vissa utredningar pågår fortfarande och det kan inte uteslutas att dessa kan komma att leda till kritik eller sanktioner.” (Nordea Bank AB (publ.) 2016a) Ovanstående citat ansågs som supplication då Nordea ursäktar sig på förhand och ger förklaring inför en potentiell framtida negativ händelse. Nordea säger att det inte finns några garantier för att förväntningar ska uppfyllas samt att utredningar kan leda till sanktioner. Supplication identifierades i årsredovisning, pressmeddelanden och på Facebook men var ytterst ovanlig. Taktiken framkom i ett pressmeddelande där Nordea pratade om skandalen, medan det i årsredovisning och på Facebook var tvärtom.

4.2.5 Uttryckssätt

Vague style: Vague style kännetecknas av att budskapet döljs av oprecisa formuleringar eller att det på annat sätt vid närmare eftertanke är oklart vad företaget egentligen menar. Taktiken var vanligt förekommande i alla kommunikationskanaler som studien berör. Främst där företaget nämner skandalen men den framkommer även i övrig kommunikation. I nedanstående citat från årsredovisningen illustreras taktiken: ”Inom ramen för den normala affärsverksamheten är koncernen föremål för *ett antal krav* i civilrättsliga stämningar och tvister, varav *de flesta* rör *relativt begränsade belopp*.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 39, vår kursivering) och hållbarhetsrapporten: “Resources were shifted to *where they are needed most*.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 17, vår kursivering). Även ett citat från Facebook illustrerar detta:

“Hej Samuel! (...) För ett litet fåtal kunder med mycket komplexa, internationella tillgångar kan dock dessa typer av företagsstrukturer vara relevanta. Vi vill inte bli förknippade med bolag som bedöms agera i gråzonen på det sätt som medierna gör gällande att [Mossack Fonseca] gör. (...) // Petter”

(Nordea Sverige, 2016b, vår kursivering)

Förutom att Nordea använder oklara begrepp såsom “ett antal krav”, “where they are needed most” och “litet fåtal kunder” gör Nordea också oklart vilken roll det hade i skandalen, och benämner denna endast som ett påstående från media. Att uppge en policy kan också vara exempel på taktiken: “Hej Mathias! Vår policy gällande skatterådgivning och våra etiska normer är tydliga: skatteplanering som kan uppfattas som skatteflykt är ingenting som vi uppmuntrar våra kunder till eller bistår dem med. // Petter” (Nordea Sverige, 2016b). I detta citat från Facebook förnekar alltså Nordea inblandning i skandalen genom att säga att Nordea har en policy, snarare än att säga vad som de facto har hänt.

Citaten nedan kan även de vara exempel på vague style (citat från årsredovisning, hållbarhetsrapport respektive ett pressmeddelande): ”Medarbetarnas uppfattning om Nordeas image har försämrats sedan ifjol, vilket inte är särskilt överraskande eftersom vi också påverkas internt när allmänhetens syn på Nordea förändras.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 33)

“During the year, Nordea encountered incidents that bruised our customers’ trust in us, and which we have taken measures on. To uphold long term,

profitable customer relationships, we have embraced a more transparent and open structure, with the aim to integrate sustainability into all operations.”

(Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 30)

“Under det gångna året har vi stärkt de funktioner och processer som hänför sig till regelefterlevnad väsentligt. (...) Som vd tänker jag vidta alla nödvändiga åtgärder för att säkerställa att vi förblir en trygg och tillförlitlig partner.” (Nordea Bank AB (publ.) 2016a). Dessa citat kan få läsaren att undra vad de olika omständigheterna och åtgärderna beror på, och kanske förs tankarna till Panamaskandalen. Nordea anger dock ingen ytterligare information om detta.

Emotional style: Taktiken emotional style har som mål att väcka känslor hos läsaren eller att visa egna känslor. Nedanstående två citat från Facebook är exempel på detta: “Åhhh Per. Dina snälla ord värmer gott! Stort tack för att du tog dig tid att sända detta positiva [sic!] meddelande till oss på banken. Vi hoppas på många års fortsatta samarbete [sic!] med dig. En riktigt trevlig kväll önskar /Ingrid” (Nordea Sverige, 2016b) och: “Hej Annelie. Härligt att höra att du är nöjd med banken och vad vi kan göra för dig. KUL att du stannar kvar hos oss!!!! /Ingrid” (Nordea Sverige, 2016b). Genom att använda sig av versaler såsom “KUL” i översta citatet och avsluta med flera utropstecken kan det hos mottagaren väckas känslor av att känna sig viktig och utvald. Nordea uttrycker också specifikt att facebookanvändaren frammanar känslor också hos företaget självt genom att skriva “Dina snälla ord värmer gott!”.

Emotional style var vanligast på Facebook. Uttryck där Nordea självt visar känslor förekom även i hållbarhetsrapporten; “ We were happy to see (...)” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 16). I årsredovisningen hittades citatet ”Vi ser möjligheter i hur vi gemensamt skapar framtiden och blir den bank vi vill vara. Vi vill stötta våra medarbetare att uppnå sina ambitiösa mål” (Nordea Bank AB (publ.), 2017b, s. 33). Att Nordea säger att det vill stötta sina medarbetare är ett starkt uttryck som kan väcka känslan av att Nordea är en ansvarstagande arbetsgivare och därmed kan ge en positiv bild av företaget hos läsaren. Sådana här uttryck fanns också i hållbarhetsrapporten: “Our aim is to create a vibrant learning environment where we also learn from our mistakes, systematically grabbing the new competences we need to build our future.” (Nordea Bank AB (publ.), 2017a, s. 16) Taktiken användes huvudsakligen när företaget inte kommunicerar skandalen. Endast på Facebook förekommer den i skandalsammanhang i kommunikation där Nordea uttrycker att det är synd att en kund valt att lämna banken på grund av skandalen. Nedanstående citat illustrerar detta: “Om du inte längre har det förtroende för Nordea för att vara kvar hos oss så vill jag då iaf tacka för den tiden som du varit kund hos oss och önska dig lycka till hos din nya bank. Ha en fin kväll du med:) /Emma” (Nordea Sverige, 2016b). Här finns även ett annat karakteristiska som tolkas som emotional style; användandet av emojis.

4.2.6 Frekvens av taktiker

Nedan följer en sammanställning av den relativa frekvensen av de taktiker som har identifierats i kanalerna för att få en bild av skillnader i dessa. En viktig sak att ha i åtanke är dock att vara försiktig med att dra alltför långtgående slutsatser på kvantitativa data i den här typen av studier; det är inte säkert att frekvensen av den aktuella taktiken är det viktiga, utan hur den uttrycks

(Bergström & Boréus, 2005). Exempelvis kan det vara så att en viss taktik tenderar att förekomma mest i kortare analysenheter och då kodas oftare än taktiker som förekommer i längre analysenheter. Det kan därmed inverka på hur vanliga taktikerna är i förhållande till varandra. Siffrorna för pressmeddelandena ska också tolkas varsamt då taktikerna däri var relativt sparsamma och en liten skillnad i antal ger stort procentuellt utslag.

Taktiker/ kommunikations kanaler	<u>Årsredovisning</u>	<u>Hållbarhetsrapport</u>	<u>Pressmeddelanden</u>	<u>Facebook</u>
	Totalt: 305 stycken Ang. skandalen: 15 stycken <i>Ang. övrigt: 290 stycken</i>	Totalt: 188 stycken Ang. skandalen: 11 stycken <i>Ang. övrigt: 177 stycken</i>	Totalt: 27 stycken Ang. skandalen: 5 stycken <i>Ang. övrigt: 22 stycken</i>	Totalt: 266 stycken Ang. skandalen: 121 stycken <i>Ang. övrigt: 145 stycken</i>
	<u>Relativ frekvens:</u>	<u>Relativ frekvens:</u>	<u>Relativ frekvens:</u>	<u>Relativ frekvens:</u>
<u>Minimera det som är dåligt</u>				
Denial	Totalt: 0,3 % Ang. skandalen: 7 % <i>Ang. övrigt: 0</i>	Totalt: 2 % Ang. skandalen: 18 % <i>Ang. övrigt: 0,6 %</i>	Totalt: 4 % Ang. skandalen: 20 % <i>Ang. övrigt: 0</i>	Totalt: 17 % Ang. skandalen: 33 % <i>Ang. övrigt: 8 %</i>
Excuses	Totalt: 3 % Ang. skandalen: 7 % <i>Ang. övrigt: 3 %</i>	Totalt: 0,5 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 0,6 %</i>	Totalt: 0	Totalt: 5 % Ang. skandalen: 0,8 % <i>Ang. övrigt: 8 %</i>
Justification	Totalt: 0,3 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 0,3 %</i>	Totalt: 3 % Ang. skandalen: 9 % <i>Ang. övrigt: 2 %</i>	Totalt: 4 % Ang. skandalen: 20 % <i>Ang. övrigt: 0</i>	Totalt: 11 % Ang. skandalen: 8 % <i>Ang. övrigt: 13 %</i>
Apologies	Totalt: 1,3 % Ang. skandalen: 20 % <i>Ang. övrigt: 0,3 %</i>	Totalt: 3 % Ang. skandalen: 27 % <i>Ang. övrigt: 1 %</i>	Totalt: 7 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 9 %</i>	Totalt: 7 % Ang. skandalen: 9 % <i>Ang. övrigt: 5 %</i>
Burying	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0
Boosting (boost)	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0
Blasting	Totalt: 0,7 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 0,7 %</i>	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0
<u>Maximera det som är bra</u>				
Praise	Totalt: 22 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 23 %</i>	Totalt: 28 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 30 %</i>	Totalt: 26 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 32 %</i>	Totalt: 2 % Ang. skandalen: 0 <i>Ang. övrigt: 4 %</i>

(Positive) attribution	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0
Description	Totalt: 49 % Ang. skandalen: 7 % Ang. övrigt: 51 %	Totalt: 20 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 21 %	Totalt: 15 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 18 %	Totalt: 1 % Ang. skandalen: 2 % Ang. övrigt: 1 %
Other-enhancement	Totalt: 2 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 2 %	Totalt: 3 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 3 %	Totalt: 4 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 5 %	Totalt: 18 % Ang. skandalen: 8 % Ang. övrigt: 27 %
Boasting (skryt)	Totalt: 4 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 4 %	Totalt: 9 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 9 %	Totalt: 4 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 5 %	Totalt: 1 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 2 %
Burnishing	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0,3 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 0,7 %
<u>Maximera det som är dåligt</u>				
Intimidation	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0	Totalt: 0
<u>Minimera det som är bra</u>				
Supplication	Totalt: 1 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 1 %	Totalt: 0	Totalt: 4 % Ang. skandalen: 20 % Ang. övrigt: 0	Totalt: 0,3 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 0,7 %
<u>Uttryckssätt</u>				
Vague style	Totalt: 15 % Ang. skandalen: 60 % Ang. övrigt: 12 %	Totalt: 26 % Ang. skandalen: 45 % Ang. övrigt: 24 %	Totalt: 26 % Ang. skandalen: 40 % Ang. övrigt: 23 %	Totalt: 17 % Ang. skandalen: 28 % Ang. övrigt: 7 %
Emotional style	Totalt: 2 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 2 %	Totalt: 7 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 7 %	Totalt: 4 % Ang. skandalen: 0 Ang. övrigt: 5 %	Totalt: 20 % Ang. skandalen: 16 % Ang. övrigt: 24 %
<u>Totalt (siffrorna är avrundade)</u>	Totalt: 100,6 % Ang. skandalen: 101 % Ang. övrigt: 99,3 %	Totalt: 101,5 % Ang. skandalen: 99 % Ang. övrigt: 98,2 %	Totalt: 98 % Ang. skandalen: 100 % Ang. övrigt: 97 %	Totalt: 99,6 % Ang. skandalen: 104,8 % Ang. övrigt: 100,4 %

Tabell 3. Sammanställning av taktikfrekvens i de olika kommunikationskanalerna

5 Slutsatser

Nedanstående stycke behandlar vilka OIM-taktiker som förekommer i ett skandaldrabbat företags kommunikation, och gör skillnad på kommunikation som berör skandalen och den som inte gör det, samt gör skillnad på olika kommunikationskanaler. Detta svarar därmed på studiens frågeställningar, och genom detta besvaras även syftet: "Syftet med uppsatsen är att identifiera och beskriva hur ett skandaldrabbat företag använder sig av OIM-taktiker i sin kommunikation."

Studien har identifierat ett flertal taktiker i företagets skriftliga kommunikation och kan därmed initialt dra slutsatsen att företaget använder sig av OIM-taktiker i sin kommunikation, vilket är i linje med det Merkl-Davies och Brennan (2011) samt Bolino et al (2008) säger om att impression management förekommer i kommunikation från företag som är med om en skandal. Det vanligast förekommande beteendemönstret generellt var att använda taktiker som ämnar maximera det som är bra, i form av praise och description. Beteendemönstren att minimera det som är bra och att minimera det som är dåligt förekom sparsamt. Taktiker som ämnar maximera det som är dåligt hittades inte alls. Det skulle vara taktiken intimidation; företaget vill alltså inte porträttera sig som starkt och hotfullt. Taktikerna burying, boosting (boost) och (positive) attribution hittades inte heller. Av uttryckssätten var vague style vanligt förekommande i alla fyra kommunikationskanaler, främst då i skandalsammanhang, vilket tidigare nämnts. Detta är konsistent med Johnson och Schwartz (2005) studie av pressmeddelanden där de menar att företagen uttrycker sig på ett vagt sätt. I kontext av icke skandal uppvisas mönstret av att vilja maximera det som är bra, medan det när det handlar om skandalen generellt används taktiker som minimerar det som är dåligt. Detta förklarar också varför taktiker som maximerar det som är bra är vanligast förekommande; merparten av kommunikationen behandlar inte skandalen. Detta övergripande mönster kan skönjas i alla kommunikationskanaler. Detta kan anknytas till MerklDavies och Brennans (2017) teori om tystnad; att företaget väljer vad det vill publicera och då väljer att publicera mer information om det som inte berör skandalen än det som berör den. Att taktiker som maximerar det som är bra är vanligast gäller för alla kommunikationskanaler. En skillnad visade sig dock i hur detta tillämpades: företaget framhävde sig självt i årsredovisningen, hållbarhetsrapporten och pressmeddelandena, exempelvis genom taktiken praise. På Facebook framhävde företaget istället den andra parten snarare än sig självt genom other-enhancement och genom att tillämpa uttryckssättet emotional style som också användes mest på Facebook, vilket är konsistent med det Lillqvist och Louhiala-Salminen (2014) säger om tendensen att det på Facebook förekommer taktiker som syftar till att visa artighet. En annan skillnad mellan kommunikationskanalerna visar sig i på vilket sätt företaget försöker minimera det som är dåligt när det kommer till skandalen. I de mer formella dokumenten, det vill säga årsredovisning och hållbarhetsrapport, var apologies vanligast, medan denial framkom mest på Facebook. I pressmeddelandena tillämpade Nordea taktikerna denial och justification.

6 Diskussion

Detta avsnitt ger en djupare förklaring av tidigare dragna slutsatser. Här finns även reflektioner som väckts hos författarna som inte säkert har kunnat speglas i litteraturen.

Som studiens inledning berör har kommunikation ökat i mängd och betydelse för företag. Därför kan det argumenteras för att företag idag har fler tillfällen och möjligheter att använda sig av impression management och att det därmed är en förklaring till studiens resultat. Argumentation kan föras för att förekomsten av OIM-taktiker i kommunikationskanalerna gör att kvaliteten på informationen om företagets prestation försämras, vilket är konsistent med Martons (2014) bild av att det är svårt att fatta beslut på basis av företags kommunikation.

Fler dokument ges ut och nya kommunikationskanaler har tillkommit. Det har lett till nya sätt att interagera med intressenter. Argumentation kan föras för att det därmed inte bara är så att kommunikationen har ökat i mängd, utan också att dess utformning har ändrats och spridningsförmåga har ökat. Det kan tänkas leda till att företag idag är mer utsatta och granskade av andra och att det kan leda till fler tillfällen där företag känner att de har behov av impression management. Denna studie har gjorts i en skandaldrabbad kontext och att ett företag kan behöva använda sig av impression management i samband med en skandal har tidigare studier påpekat (se t.ex. Hooghiemstra, 2000). Detta tyder också den här studien på. Det bör alltså vara så att företag vill framställa sig själva i bästa möjliga dager och att de därför försöker minimera det som är dåligt i så stor utsträckning som möjligt, såsom vid skandalen. På samma tema är det lätt att tänka sig att taktiker som ämnar maximera det som är bra var vanligast förekommande genom hela studien. Det är dock svårare att föreställa sig att företag skulle vilja maximera det som är dåligt, eller minimera det som är bra. Anledningen till att dessa beteendemönster inte framkom eller framkom sparsamt i denna studie kan studien inte säkert svara på, endast att så var fallet. Dock kan argumentation föras för att det generellt är lättare att framhäva det som är bra för att skapa ett bra intryck av sig själv än att maximera det som är dåligt genom intimidation; att skapa rädsla hos mottagaren. Likaväl är kopplingen mellan att minimera det som är bra och ett företag som Nordea svår att göra; att Nordea framställer sig självt som svagt, som i supplication, skulle sannolikt inte gynna dess syften då det är en stor bank som måste åtnjuta folkets förtroende. Att då framställa sig som svagt är inte konsistent med den övriga bilden av Nordea. Dock har enligt Bolino et al (2008) inte mycket forskning gjorts på detta område. Detta gör att det kan finnas taktiker inom detta beteendemönster som inte är identifierade ännu, varpå de inte examinerats i studier; då författarna inte letar efter dessa taktiker framkommer de inte heller.

En intressant aspekt när det gäller att maximera det som är bra är att other-enhancement var mycket vanligt på Facebook medan exempelvis praise var vanligare i resterande kommunikationskanaler. Att det var så anser författarna kan bero på att Facebook är en kommunikationskanal där parterna är "närmare" varandra. Där riktas kommunikationen främst till en person åt gången som i ett samtal; en person, som kanske snarare är privatkund än professionell investerare. Det kan argumenteras för att det vid tvåvägskommunikation är mer naturligt att adressera den andra parten, åtminstone mer naturligt än vad det är i övriga tre kommunikationskanaler. De senare är mer traditionellt utgivna dokument som utgör envägskommunikation, där det vid användandet av OIM-taktiker kan vara lättare att framhäva sig

själv snarare än någon annan. Det syns också då förekomsten av praise var ovanlig på Facebook; det kan tänkas mer provocerande att framhäva sina egna positiva attribut i ett samtal med en annan person än annars. Det kan också argumenteras att övriga tre kommunikationskanaler främst vänder sig till mer professionella intressenter såsom investerare där en annan ton kan vara mer bruklig. Dessa dokument är mer ett sätt att marknadsföra företaget på precis som Marton (2014) ger uttryck för. De riktar sig till en annan krets av mottagare och den språkliga tonen är mer formell, vilket också kan skönjas i de citat uppsatsen innehåller. Skillnader i förekomst av taktik kan också bero på vem som företräder Nordea. Det kan argumenteras för att Nordeas VD inte uttrycker sig på samma sätt som facebookteamet. De är inte nödvändigtvis liknande människor, och känner inte nödvändigtvis samma förväntningar på dem som person om hur de bör agera.

I kontext av skandalen var det som tidigare nämnts vanligare med taktiken apologies i årsredovisningen och hållbarhetsrapporten medan när det gällde Facebook var denial. I årsredovisningen och hållbarhetsrapporten får företaget möjlighet att förklara vad det tänker vidta för åtgärder, vilket kan förklara förekomsten av apologies. Det är även ett mer formellt dokument än kommunikation på Facebook, vilket gör att Nordea måste vara försiktig med att förneka saker som kan upptäckas av den som reviderar. I årsredovisningen bemöter Nordea inte heller motparten direkt, vilket är fallet med Facebook. På Facebook fick Nordea ofta en direkt fråga av en annan part, vilket gör att det måste bemöta den och inte kan styra kommunikationen på samma sätt som i de andra kommunikationskanalerna. Då kommunikationen på Facebook inte är reglerad på samma sätt är det möjligt för Nordea att friare styra vad det vill säga och det behöver inte vara lika försiktig. Något att notera är också att uttryckssättet vague style används mer frekvent i skandalsammanhang; något som kan argumenteras bero på att det gagnar företaget att vara oprecis när det handlar om något som är ofördelaktigt för företaget. Det är svårare att ställa företaget till svars för något det inte har uttryckt explicit.

Något att notera är att förekomsten av taktiker i studiens urval av pressmeddelanden var sparsam. Som tidigare nämnts kan det bero på att studiens material var för begränsat eller att pressmeddelanden inte innehåller impression management i lika stor utsträckning som andra kanaler. Det kan argumenteras för att pressmeddelanden är korta notiser med fakta i syfte att få så mycket uppmärksamhet som möjligt. Detta gör att företaget ges mindre utrymme att formulera sig på sätt som kan anses utgöra en taktik. Delar av pressmeddelandena presenterar också finansiell information vilket gör att de OIM-taktiker som studien examinerar inte är applicerbara där. En annan möjlig orsak är att företag i pressmeddelanden inte på samma sätt pratar om sig själva, eller någon de har kontakt med. Exempelvis har Nordea publicerat ett pressmeddelande angående barns användning av elektronik, vilket inte direkt säger något om företaget självt.

Description var en betydande taktik och var även den som var mest frekvent förekommande i årsredovisningen. Detta kan bero på den i sammanhanget relativt stora delen av reglerad text i årsredovisningen, som i förvaltningsberättelsen, det vill säga där företaget inte helt kan välja innehållet av texten. Det gör att företaget inte på samma sätt kan välja ut information att presentera som exempelvis hyllar företaget, utan måste presentera "all" väsentlig information, vilket alltså inte är fallet på exempelvis Facebook. Här syntes taktiken knappt alls. På Facebook kan företaget välja att publicera det det vill och det kan argumenteras för att företaget då väljer att

publicera sådant som gör att mottagarens bild av företaget påverkas, snarare än att publicera information som är mer neutral. Dock kan en diskussion föras om huruvida description är en OIM-taktik i detta sammanhang, då description inte "förvränger" budskap på samma sätt som andra taktiker. Då någon form av urval av text alltid görs, vilket Marton (2013) påpekar, kan det från detta perspektiv anses att all form av kommunikation där företaget framställer sig självt är impression management i någon mån.

6.1 Bidrag

Denna studie bidrar till förståelsen av hur OIM-taktiker används i ett företags skriftliga kommunikation, speciellt i kontexten av företag som har varit med om en skandal. Att så många taktiker har studerats samt att flera kommunikationskanaler har inkluderats gör att en mer heltäckande bild ges av hur OIM-taktiker kan förekomma. Att belysa ämnet impression management kan göra att fler får kunskap om det och blir mindre mottagliga för sådana taktiker. Därmed kan bättre informerade beslut fattas.

6.2 Begränsningar

Slutligen måste vissa begränsningar med studien belysas att ta hänsyn till när studiens resultat tolkas. Studien har identifierat förekomsten av OIM-taktiker ur ett visst teoretiskt perspektiv; det om impression management. Enligt Merkl-Davies och Brennan (2007) finns det forskning som också argumenterar för att impression management är ett icke-problem; att företags utgivna dokument inte är vinklade utan utgör neutral, sann information som syftar till att bidra med mer information till beslutsfattande. Dock har författarna valt att studera texten utifrån att fenomenet impression management existerar.

En annan begränsning med studien är att den är en fallstudie där resultatet inte med säkerhet kan generaliseras till andra företag eller situationer; studien visar istället på det specifika fallets natur. Det går inte att säga att andra företag hade uppvisat liknande beteenden eller att Nordea hade gjort det vid ett annat tillfälle, såsom en annan skandal.

6.3 Vidare forskning

Ett förslag till vidare forskning bygger på Bolino et al (2008) som påpekar att det råder stor inkonsistens mellan olika OIM-författare och deras olika begrepp på OIM-taktiker, vilket leder till förvirring angående begrepp. Författarna till denna studie efterfrågar därför precis som Bolino et al (2008) mer forskning som syftar till att öka jämförbarheten studier emellan. Detta även för att klargöra och belysa fenomenet av när taktiker förekommer tillsammans, vilket denna studie noterat. Är det ett tecken på begreppsförvirring och att dessa taktiker egentligen är en och samma, eller finns det snarare en tendens att vissa taktiker används samtidigt? En annan möjlig fortsättning är att inte endast titta på företagets egna utgivna kommunikation, som i denna studie, utan att göra en jämförelse mellan det företaget skriver och det som skrivs i media om händelser som rör företaget. På så vis jämförs företagets faktiska handlingar med det som det skriver om sig självt; ett område som även Sandberg och Holmlund (2015) anser skulle vara intressant.

Källförteckning

Aftonbladet (2016) *Nordeas ledning ljuger - har gömt pengar*. URL: <http://www.aftonbladet.se/nyheter/article22574130.ab> [2017-04-22]

Bansal, P. & Kistruck, G., 2006. Seeing Is (Not) Believing: Managing the Impressions of the Firm's Commitment to the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, 67(2), ss.165–180.

Bebbington, J., Larrinaga, C. & Moneva, J. M. 2008. Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(3), ss.337–361.

Bergström, G., & Boréus, K., 2005. *Textens mening och makt : Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (2., [omarb.] uppl.. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Bolino, M.C., Kacmar, K.M., Turnley, W.H. och Gilstrap, J.B., 2008. A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of management : JOM*, 34(6), ss.1080–1109.

Brennan, N., & Merkl-Davies, D. M., 2013. Accounting narratives and impression management. *The Routledge companion to accounting communication*, ss.109-132.

Brown, N. & Deegan, C., 1998. The public disclosure of environmental performance information - a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research* 29(1), ss.21-41.

Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder 2.*, [rev.] uppl., Stockholm: Liber.

Denscombe, M., 2016. *Forskningshandboken För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna.*, uppl. 3, Lund: Studentlitteratur.

EU-kommissionen, 2017. *Corporate social responsibility* URL: <http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility/> [2017-04-21]

Ferguson, J., de Aguiar, T.R.S. & Fearfull, A., 2016. Corporate response to climate change: language, power and symbolic construction. *Accounting, Auditing and Accountability*, 29(2), ss. 278–304.

Financial Times, 2016. *Panama Papers: what we know so far*. URL: <https://www.ft.com/content/7714d1e0-fa3a-11e5-b3f6-11d5706b613b> [2017-04-19]

Gottschalk, P., 2016. Limits to private internal investigations of white-collar crime suspicions: The case of Scandinavian bank Nordea in tax havens. *Cogent Social Sciences*, 2(1) ss. 1-14.

Godfrey, J., Mather, P. & Ramsay, A., 2003. Earnings and Impression Management in Financial Reports: The Case of CEO Changes. *Abacus*, 39(1), ss.95–123.

Healy, P. & Wahlen, J., 1999. A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting. *Accounting Horizons*, 13(4). ss. 365-383

Hooghiemstra, R., 2000. Corporate Communication and Impression Management – New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1), ss.55–68.

Hooghiemstra, R., 2010. Letters to the shareholders: A content analysis comparison of letters written by CEOs in the United States and Japan. *The International Journal of Accounting*, 45(3), ss. 275-300.

Johnson, W., & Schwartz, W. (2005). Are Investors Misled by “Pro Forma” Earnings?*. *Contemporary Accounting Research*, 22(4), ss. 915-963.

Leary, M.R. & Kowalski, R.M., 1990. Impression Management: A Literature Review and TwoComponent Model. *Psychological Bulletin*, 107(1), ss.34–47.

Lillqvist, E., & Louhiala-Salminen, L., 2014. Facing Facebook. *Journal of Business and Technical Communication*, 28(1), ss.3-30

Marton, J., 2013. *Redovisning : förståelse, teori och principer* (1. uppl.), Lund: Studentlitteratur.

Marton J., 2014. Hur kommunicerar företag med årsredovisningen? *Tidningen Balans*, nr 5, s.14.

Merkel-Davies, D.M. & Brennan, N.M., 2007. Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, ss.116-194.

Merkel-Davies, D.M. & Brennan, N.M., 2011. A conceptual framework of impression management: new insights from psychology, sociology and critical perspectives. *Accounting and Business Research*, 41(5), ss.415–437.

Merkel-Davies, D.M. & Brennan, N. M., 2017. A theoretical framework of external accounting communication research perspectives, traditions, and theories. *Accounting, auditing & accountability journal*, 30(2), ss.433–469.

Mohamed, A. A., Gardner W. L., & Paolillo, J. G. P., 1999. A taxonomy of organizational impression management tactics. *Advances in Competitiveness Research*, 7, ss.108-130

Neu, D., Warsame, H. and Pedwell K., 1998. Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting Organizations and Society*, 23(3), ss.265-282.

Nordea Bank AB (publ.), 2016a. *Delårsredogörelse för första kvartalet 2016*. Pressmeddelande 2016-04-27.

Nordea Bank AB (publ.), 2016b. *Kommentar till FI:s godkännande av Nordeas fusionsplaner*. Pressmeddelande 2016-05-17.

Nordea Bank AB (publ.), 2016c. *Kommentar till medieuppgifter om Nordea Luxemburg och skatteflykt*. Pressmeddelande 2016-04-04.

Nordea Bank AB (publ.), 2016d. *Matthew Elderfield ny chef för Group Compliance*. Pressmeddelande 2016-05-10.

Nordea Bank AB (publ.), 2016e. *Nordea presenterar resultatet för första kvartalet 2016 onsdagen den 27 april 2016*. Pressmeddelande 2016-04-11.

Nordea Bank AB (publ.), 2016f. *Nordea startar program för fintech-startups*. Pressmeddelande 2016-05-12.

Nordea Bank AB (publ.), 2016g. *Ny chef för Nordea Liv & Pension Sverige*. Pressmeddelande 2016-05-25.

Nordea Bank AB (publ.), 2016h. *Pressmöte för att kommentera medierapportering*. Pressmeddelande 2016-04-06.

Nordea Bank AB (publ.), 2016i. *Självklart har varje 7-åring egen smartphone, men vad kostar det?*. Pressmeddelande 2016-05-26.

Nordea Bank AB (publ.), 2017a. *Nordea Sustainability Report 2016*. Stockholm: Nordea. URL: https://www.nordea.com/Images/33-169617/Nordea_Sustainability_Report_2016.pdf.

Nordea Bank AB (publ.), 2017b. *Nordea Årsredovisning 2016*. Stockholm: Nordea. URL: <https://www.nordea.com/Images/33-169614/%C3%85rsredovisning%202016%20Nordea20Bank%20AB.pdf>.

Nordea Sverige, 2016a. *Dags att plocka fram solglasögonen! Nu har Wrapp-appen fyllts med somriga erbjudanden och den här veckan får du ett extra fint från Synsam. Ladda ner appen, <https://goo.gl/2ijKK1> för iPhone och här: <https://goo.gl/VxNBzW> för Android, koppla ditt Nordea-kort och få pengar tillbaka när du handlar på dina favoritställen*. URL: <https://www.facebook.com/NordeaSverige/photos/a.242579102418832.71296.213838061959603/1194942067182526/?type=3&theater> [2017-05-04].

Nordea Sverige, 2016b. *Den tidigare statusuppdateringen om rapporteringen i media blev tyvärr precis borttagen av Facebook. Här kommer en bild av den. Du kan också läsa mer på vår hemsida: <http://bit.ly/1SNrJi1> Fortsätt gärna att ställa frågor och kommentera.* URL: <https://www.facebook.com/NordeaSverige/photos/a.242579102418832.71296.213838061959603/1166719330004800/?type=3&theater> [2017-05-04].

Nordea Sverige, 2016c. *Göteborgare! Det är 2 dagar kvar att tävla om Summerburstbiljetter i Nordeas Bankbarometer! Kygo, Icona Pop, Axwell & Ingrosso kommer! Kommer du?* www.nordea.se/bankbarometern. URL: <https://www.facebook.com/NordeaSverige/posts/1194269627249770> [2017-05-04].

Nordea Sverige, 2016d. *Nu kan även du med Androidtelefon logga in med ditt fingeravtryck i Mobilbanken!* www.nordea.se/mobilbanken. URL: <https://www.facebook.com/NordeaSverige/posts/1175555732454493> [2017-05-04].

Nordea Sverige, 2016e. *Vi förändras! Våra kunders förväntningar, behov och beteenden förändras och det gör vi på Nordea också. Vi kommer de kommande tre åren förvandla banken till en bank som du kan nå var och när du vill. Idag presenterar vi vår nya visuella identitet som är en del i det arbetet. Läs gärna mer nedan.* URL: <https://www.facebook.com/NordeaSverige/posts/1188472221162844> [2017-05-04].

Nordea Sverige, 2016f. *Visste du att de äldre 20-, 50 och 1000-kronorssedlarna blir ogiltiga i handeln 30 juni? Har du några liggande, passa på att använda dem nu. Du kan läsa mer här: <http://www.riksbank.se/sv/Sedlar--mynt/Sedlar/Tidplan/>.* URL: <https://www.facebook.com/NordeaSverige/photos/a.242579102418832.71296.213838061959603/1198137736862959/?type=3&theater> [2017-05-04].

Näringsdepartementet, 2011. *IT i människans tjänst – en digital agenda för Sverige*. Stockholm: Näringsdepartementet. URL: <http://bredbandskartan.se/Documents/Bredbandsstrategier/It%20i%20m%C3%A4nniskans%20tj%C3%A4nst%20-%20en%20digital%20agenda%20f%C3%B6r%20Sverige.pdf> [2017-04-22].

Sandberg, M., & Holmlund, M., 2015. Impression management tactics in sustainability reporting. *Social Responsibility Journal*, 11(4), ss.677–689.

SFS 1995:1554. *Årsredovisningslag*. Stockholm: Justitiedepartementet.

Smith, M. & Taffler, R., 1995. THE INCREMENTAL EFFECT OF NARRATIVE ACCOUNTING INFORMATION IN CORPORATE ANNUAL REPORTS. *Journal of Business Finance & Accounting*, 22(8), ss.1195–1210.

Smith, M. & Taffler, R. J., 2000. The chairman's statement: A content analysis of discretionary narrative disclosures. *Accounting, Auditing and Accountability*, 13(5), ss.624-646.

Steenkamp, N., & Northcott, D., 2007. CONTENT ANALYSIS IN ACCOUNTING RESEARCH: THE PRACTICAL CHALLENGES. *Australian Accounting Review*, 17(3), ss.12-25.

Suchman, M.C., 1995. MANAGING LEGITIMACY - STRATEGIC AND INSTITUTIONAL APPROACHES. *Academy Of Management Review*, 20(3), ss.571–610.

Svenska Bankföreningen, 2014. *Bankernas betydelse för Sverige* [broschyr]. URL: http://www.swedishbankers.se/media/1001/1402bankernas_betydelse.pdf [2017-05-23].

Svenska Dagbladet, 2016a. *Detta behöver du veta om Panamaläckan*. URL: <https://www.svd.se/detta-behoover-du-veta-om-panama-lackan#sida-2> [2017-04-22].

Svenska Dagbladet, 2016b. *Kundflykt från Nordea efter Panamaskandalen*. URL: <https://www.svd.se/kundflykt-fran-nordea-efter-panamaskandalen> [2017-04-11].

Svenska Dagbladet, 2016c. *Nordea- vd lyfter på locket om Panamaläckan*. URL: <https://www.svd.se/nordea-vd-lyfter-pa-locket-om-panamalackan> [2017-04-12].

SVT Nyheter, 2016. *Panama-dokumenten - detta har hänt*. URL: <https://www.svt.se/nyheter/inrikes/panama-dokumenten-detta-har-hant> [2017-04-19].

Tabellförteckning

Tabell 1. *Översikt av OIM-taktiker*

Tabell 2. *Sammanfattning av studerat material*

Tabell 3. *Sammanställning av taktikfrekvens i de olika kommunikationskanalerna*

Appendix

Appendix A

Kodningsmanual

<p>Minimera det som är dåligt</p> <p><u>Företaget om sig självt</u> Denial: företaget säger att den oönskade händelsen inte finns eller att företaget inte har med den att göra <i>ex: företag som förnekar att de varslat ett stort antal arbetare, företag som förnekar att de använt gas på sina plantor som dödat tusentals människor.</i> Excuses: företaget erkänner att den oönskade händelsen finns, och att den är fel, men säger att det inte var företaget som orsakade händelsen utan skyller på omgivningen <i>ex: säger att det stora uppsägningsantalet beror på den allmänna lågkonjunkturen. Som defense: Shell rättfärdigar användandet av fossilt bränsle och säger att det beror på att utvecklingen av förnybar energi tar för långt tid.</i> Justification: företaget erkänner ansvar för den oönskade händelsen, men vill minska bilden av den som oönskad <i>ex: Perriers mineralvatten innehöll Bensen men bolaget sa att det inte är farligt för människor. Företag som sålde förfalskad äpplejuice men sa att det är ok för alla konkurrenter gör det.</i> Apologies: företaget erkänner helt eller delvis ansvar för den oönskade händelsen <i>ex: en chef som ber om ursäkt till kunden och tydligt erkänner sitt misstag och säger "please forgive us" som admission.</i></p> <p><u>Företaget om tredje part</u> Burying: företaget döljer länk med tredje part <i>ex: Saturn corporation visar inte samröre med GM på sina bilar och i skrivna dokument, genom att ta bort GM:s logo</i> Boosting (boost): företaget försöker förbättra bilden av tredje part som det har samröre med <i>ex: genom att förringa förekomst av sexuellt våld i ett tv program som organisationen sponsrar</i> Blasting: företaget försöker försämra bilden av tredje part som det har samröre med <i>ex: Fedex annons som gör narr av konkurrenter; att de är slöa och långsamma med att leverera</i></p>	<p>Maximera det som är bra</p> <p><u>Företaget om sig självt</u> Praise: företaget presenterar sig självt och sina handlingar på ett fördelaktigt sätt, och därmed inte på ett neutralt sätt. <i>ex: genom att framställa sig som överlägsen och bäst i branschen, att det är en legitim samhällsaktör, att dess existens gynnar samhället. Även när företaget förstärker det positiva och målar ut språket när det gäller det positiva och mer neutralt beskriver det negativa, som positive style och thematic manipulation.</i> (Positive) attribution: företaget tillskriver sig ansvar för positiva händelser. Description: företaget ger information om sig och det som det gör. Texten framstår åtminstone som neutral även om ett urval av vad som ska publiceras görs <i>ex: när ett företag berättar om ett hälsoprogram som initierats för de anställda, eller berättar om hur de använder lokala leverantörer.</i></p> <p><u>Företaget om andra part</u> Other-enhancement: företaget framställer andra parts positiva attribut <i>ex: att ge komplimanger till sin mottagare, en form av inställsamhet.</i></p> <p><u>Företaget om tredje part</u> Boasting (skryt): företaget visar positiv kontakt med tredje part. <i>ex: företaget använder sig av en reklamkampanj med en legitim kändis för att erhålla en positiv image.</i> Burnishing: företaget framhäver positiva attribut av en tredje part som det har samröre med <i>ex: en organisation som överdriver en lokal fotbollspelares förmåga.</i></p>
<p>Maximera det som är dåligt</p> <p><u>Företaget om sig självt</u> Intimidation: företaget framställer sig som mäktigt och farligt och kapabelt att skada det som motsätter sig företaget <i>ex: genom att hota leverantörer att företaget skall säga upp kontraktet om leverantören inte slutar att leverera till företagens konkurrenter.</i></p>	<p>Minimera det som är bra</p> <p><u>Företaget om sig självt</u> Supplication: företaget porträtterar sig självt som sårbart och beroende <i>ex: inhemska bolag som slår an på deras sårbarhet gentemot stora internationella bolag, genom att lobba för tariffer och andra handelshinder, "past performane is no guarantee for the future", det är osannolikt att vi vinner den här affären.</i></p>

Uttrycksätt

Vague style: företaget ger ospecifik information om sina handlingar vilket döljer vad det menar *ex: genom att använda ospecifika ord istället för exakta siffror; "några", "till stor del" eller "mer än" etc.. Genom detta döljs de exakta siffrorna och resultatet. Även genom att använda retoriskt språk som verkar imponerande men inte har någon egentlig substans och bara verkar förvirrande.*

Emotional style: företaget gör texten personlig vilket frammanar känslor hos läsaren *ex: när företaget själv visar känslor och säger; "we are saddened".*

Appendix B

Exempel på kodningsmatris: Kodningsmatris till facebookinlägg

Kategorier/Taktiker (skriv datum och tid på kommentarer) SKANDAL I RÖTT	5 april	19 april	9 maj	18 maj	19 maj	25 maj
<u>Minimera det som är dåligt - fötget om sig</u>						
Denial						
Excuses						
Justification						
Apologies						
<u>Minimera det som är dåligt - om 3:e part</u>						
Burying						
Boosting (boost)						
Blasting						
<u>Maximera det som är bra - fötget om sig</u>						
Praise						
Attribution						
Description						
<u>Maximera det som är bra - om 2:a part</u>						
Other-enhancement						
<u>Maximera det som är bra - om 3:e part</u>						

Boasting (skryt)						
Burnishing						
<u>Maximera det som är dåligt - ftget om sig</u>						
Intimidation						
<u>Minimera det som är bra - ftget om sig</u>						
Supplication						
<u>Uttryckssätt</u>						
Vague style						
Emotional style						