

Andreas Strömberg

Core Values – Värdebaserad Kommunikation eller Populistiskt Fenomen

Masteroppgave i Helse, Organisasjon og Kommunikasjon
(HOK)

Trondheim, mai 2011

Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet
Fakultet for Samfunnsvitenskap og Teknologiledelse
Psykologisk Institutt

Hovedveileder: Ingunn Hagen

Förord

Val av tema för masterprojektet bottnar i erfarenheter upp genom arbetslivet, framför allt under perioden som daglig leder för en avdelning i UMOE Catering. I efterhand kan det gott sägas att projektet var otroligt omfattande och ambitiöst, speciellt med tanke på fulltidsjobb som daglig leder och delvis drift av eget AS under samma tidsperiod. Beroende av flera faktorer drog masterprojektet ut på tiden, flera av dem självförvållande men ett kaotisk institut och icke-existerande koordinering av Masterprogrammet gjorde sannerligen inte ting lättare för motivation och genomförande. Vill därför lyfta fram Mons Bendixen som genom uppmuntran och diskussioner, genom hela studietiden på NTNU Dragvoll, bidragit till att masterprojektet genomfördes. Det var i diskussioner med Mons som kontakt upprättades med Ingunn Hagen. Vilket jag är otroligt tacknömlig för, eftersom Ingunn blev min handledare under den avslutande tiden av masterstudiet. Tack Ingunn Hagen för ditt bidrag och fokus på att förbättra och kvalitetssäkra projektet.

Med facit i hand så har det varit en otroligt lärorik period, där motgångar bidragit till ökat fokus på genomföring, självutveckling och realisering av mål satta för länge sedan. Projektet som helhet kan anses något överdimensionerat i relation till vad som förväntades men det ligger dessvärre i min natur: allt eller inget.

Avslutningsvis vill jag tacka familjen, där mor och far upp genom åren hela tiden uppmuntrat och bidragit till fokus på studier även om de nog varit väldigt frustrerade på sin son som aldrig gör bara en ting i taget. Även ett tack och varma tankar riktas till Månkej, Tiger, Li-Jon, Nalle och Soshi. Sist men inte minst ett stort tack till Marie för våra många och långa diskussioner, där enighet inte är en garanti; det är processen och inte resultatet som ger den bästa effekten.

Andreas Strömberg

Trondheim, maj 2011.

Innehållsförteckning

Förord	i
Tabeller	5
Förkortningar	6
Abstrakt	7
1.0 Inledning	8
1.1 Bakgrunden.....	9
1.2 Problemställning	11
1.3 Syfte/Mål	12
1.4 Förtydligande.....	12
1.5 Disposition.....	13
2.0 Teori	15
2.1 Mission Statement	15
2.1.1 Historisk återblick.	15
2.1.2 Teoretiska grundlag.	16
2.1.2.1 MS som konstruktion (del 1).....	17
<i>Drucker – två komponenter.</i>	18
<i>Want – fem komponenter.</i>	18
<i>Pearce och David – åtta komponenter.</i>	18
<i>David – nio komponenter.</i>	18
<i>Klemm, Sanderson och Luffman – fyra komponenter.</i>	18
<i>Bart – 25 komponenter.</i>	19
<i>Bart och Baetz – tio komponenter.</i>	19
<i>Uppsummering av MS-konstruktion.</i>	19
2.1.2.2 Definitioner på mission statements (Del 2).....	20
2.1.3 Forskning på fältet om mission statements.....	22
2.1.3.1 MS och organisationers prestationer - ”Firm Performance”.....	24
2.1.3.2 Forskning relaterad till MS på WWW.	26
2.1.3.3 Forskning om mission statements i banker.	28

2.2 Value Statements	30
2.2.1 Värden och värdesystem.	30
2.2.2 Kärnvärden och organisationella värden.	32
2.2.3 Forskning om Core Values.	35
2.2.3.1 WWW.....	38
2.3 Kommunikation	39
2.3.1 Organisationskommunikation, OKO.	39
2.3.2 Intern kommunikation.....	41
2.3.2.1 Mission och Value statements, internt kommunikationsverktyg.	43
2.3.3 Mission och value statements, externt kommunikationsverktyg.	44
2.3.3.1 Positionering och Marknadsföring.	46
3.1 Urvalsprocessen.....	48
3.1.1 Globalt fokus.....	48
3.1.2 Bankbranschen och Forbes Global 2000.	49
3.2 Datainsamling	50
3.2.1 Informationstyp och lokalisering.	50
3.2.2 Tillvägagångssätt och format.	50
3.2.2.1 Informationssök.....	51
3.2.2.2 Språk och förståelse.	51
3.2.2.3 Sökord.	53
3.2.3 Integritet och sekretess.....	53
3.3 Analysmetodik: Kvantitativ innehållsanalys av deskriptiv karaktär, komparativt fokus	53
3.3.1 Kvantitativ innehållsanalys som metod.	54
3.3.1.1 Deskriptiv och komparativ.	55
3.3.2 Analytiska verktyg.	56
3.3.2.1 Kategoriseringsschema och strategi (Kodningsschema).....	56
3.3.2.1.1 Steg ett.	56
3.3.2.1.2 Steg två.	57
3.3.2.1.3 Steg tre.....	57

3.3.2.2 Nvivo 9.....	57
3.4 Reliabilitet, validitet och trovärdighet	59
4.0 Resultat.....	61
4.1 Core Values hos Forbes Global 2000 bankerna	61
4.2 Core Values – Topp 20 i ett globalt perspektiv	62
5.0 Proceduren kring innehållsanalysen	66
5.1 Bruken av kategoriseringsschema och strategi fram t.o.m steg 2	66
5.2 Merging av huvud- och underkategorier – steg 3.....	67
5.2.1 Pride vs. With our heart (4+4=8).....	67
5.2.2 Honesty vs. Sincerity (11+3=14).....	67
5.2.3 Community vs. Contribution to society (7+10=17).....	67
5.2.4 Efficiency vs. Effectiveness (14+2=16).....	68
5.2.5 Progressive vs. Reach higher (7+2=9).....	68
5.2.6 Enhance our brand vs. Progressive (9+4=13).....	68
5.2.7 Honesty vs. Honour (14+3=17).....	68
5.2.8 Integrity vs. Honesty (78+17=95).....	68
5.2.9 Teamwork vs. Collaboration (75+5=80).....	68
5.2.10 Reliability vs. Trust (12+32=44) alt. Trustworthy -iness (12+5=17).....	68
5.2.11 Accountability vs. Responsibility (18+17=35).....	69
5.2.12 Growth vs. Profitability (9+6=15) alt. Creditworthiness (10) alt. Progressive (1+6).....	70
5.2.13 Fairness vs. Justice (28+3=31).....	70
5.2.14 Ethics vs. Doing the right thing (17+4=21).....	70
5.2.15 Harmony vs. Unity vs. Soundness (5+2+5=12).....	71
5.2.16 Partnership vs. Relationship (3+4=7) vs. Teamwork (7+75=80).....	71
5.2.17 Flexibility vs. Change (11+7=18).....	71
5.2.18 Profitability vs. Business approach (5+6=11).....	71
5.2.19 Superior vs State of the art (6+3=9).....	71
5.2.20 Religious vs. Islamic principles (5+2=6).....	72
5.2.21 Achievement vs. Meritocracy (3+2=5).....	72

5.2.22 Compliance vs Flexibility alt. Harmony (7+18=25) alt. (7+12=19).....	72
5.2.23 Simplicity vs Austerity (5+4=9).	72
5.2.24 Commitment vs. Loyalty (24+4=28).	72
5.2.25 Rationalism vs. Religious (2+7=9).	73
5.2.26 Solution vs. Goal-oriented (3+3=6).	73
5.2.27 Long Term Perspective vs. Endurance (3+2=5).	73
5.2.28 Teamwork vs. Network (87+2=89).....	73
5.2.28 Knowledgable vs. Insight vs. Experience (3+3+2=8).....	73
5.2.29 Profitability vs. Competative (11+3=14).	73
5.2.30 Community vs. Citizenship (17+5=22).....	74
5.3 Nvivo-relaterade oriktigheter	74
5.3.1 Items som resulterar i mer än ett kärnvärde per enhet.	74
5.3.2 Krysskontroll av Nvivo contra excel-dokumentationen.	75
6.0 Diskussion.....	76
6.1 Teoretiskt fokus på följdfråga 1 och 2 – FF1 & FF2.....	76
6.2 Vad säger empirin, fokus på följdfråga 3 och 4 – FF3 & FF4	79
6.3 Kritiska iakttagelser om studien	86
7.0 Konklusion	88
Referenser	92
Appendix	101

Tabeller

Tabell 1.	Kronologisk framställning av MS-komponenterna	s.17
Tabell 2.	Mission Statements som definatoriskt koncept i litteraturen	s.21
Tabell 3.	Jämförelse av MS-innehåll på internet	s.29
Tabell 4.	Antalet kärnvärden per bank (globalt genomsnitt)	s.61
Tabell 5.	Medelvärde per kontinent	s.61
Tabell 6.	Topp 20 kärnvärden hos Forbes Global-2000-bankerna	s.62
Tabell 7.	Kärnvärden indelat per kontinent	s.63
Tabell 8.	Informationsgrundlag bak varje kontient	s.63
Tabell 9.	Infotillgänglighet räknat per klick (globalt)	s.64
Tabell 10.	Antal klick	s.64
Tabell 11.	Språkbruk i FG2000-urvalet	s.65
Tabell 12.	Språk per kontinent	s.65
Tabell 13.	Steg 1 & 2	s.66

Förkortningar

CV	Core values, översatt till svenska som kärnvärden
FF	Följdfråga
FG2000	Forbes Global 2000
HP	Higher-Performing
LP	Lower-Performing
MS	Mission statements
M-W	Merriam-Webster Dictionary Online
OED	Oxford English Dictionary Online
OK	Organisationskultur
OKO	Organisationskommunikation
OPS	Organizational Purpose Statement
P/T	Produkter och/eller tjänster
VD	Verkställande Direktör
VS	Value Statements

Abstrakt

Med anledning av vad som kan upplevas som en inflation av kärnvärden runt omkring oss så blir föremålet med projektet är att se närmare på den kommunicerade värdebaserade organisationskulturen. Med specifikt fokus på core values, CV, och mission statements inom bankbranschen och den information om värdebaserade yttringar som finns att tillgå för gemene man via bankernas egna websidor. Tillgängligt och transparent har varit nyckelord genom hela projektet. Studien bygger på en omfattande tvärvetenskaplig genomgång av forskning och litteratur fram till idag, grundlaget för den empiriska delen. Med utgångspunkt i rangeringslistan Forbes Global 2000 utsågs branschen som bäst uppfyllde krav utifrån ett globalt kontext samt möjliggjorde ett regionalt fokus. Det antogs att bankbranschen bäst uppfyllde premisser som språk och teknologiutveckling, förutsättningar för projektets genomförbarhet. Bank var enda bransch som representerades av sex kontinenter, totalt ingick 308 banker i studien. Den breda teoretiska litteraturgenomgången varslade om problem knytet till värdebaserade organisationsuttryck, både som begrepp och fenomen. En total diffusitet rådde kring begreppen och operationaliseringen gick tvärs av värdeuttrycken. Därför fokuserades det explicit tvärvetenskapligt på att belysa de värdebaserade uttryckena nyanserat både som konstruktion och definition, vilket tidigare inte blivit genomfört i samma utsträckning. Stora mängder empiri insamlades om bankerna via websidorna, offentlighet utgjorde premiss för denna fas av projektet. Detta för att motverka problem knytet till reliabilitet och validitet samt säkerhet och integritet. All information är tillgänglig på internet för alla. Den transparenta hållningen upprätthölls genom innehållsanalysen och kategoriseringen, bestående av kvantitativa och kvalitativa element. Full insyn i alla moment blev ett kvalitetssäkringsverktyg i genomförandet. De centrala empiriska fynden stärkte antagandet om ett ”universiellt” språk inom bankbranschen, 80% hade information på engelska, och medelvärdet på antal språk per banks websida närmade sig 2. Vidare noterades det tydliga globala likheter, även regionala skillnader, i datasettet. Likheterna och skillnaderna berör lokaliseringen av information i webarkitekturen, vilka CV som presenterades och antal. Samt att bankbranschen stod för en markant ökning i presentation av värdebaserade uttryck jämfört med tidigare utförda studier.

1.0 Inledning

Tema i fokus är den kommunicerade värdebaserade organisationskulturen inom banksektorn som finns att tillgå för gemene man på internet via organisationernas egna websidor.

Bakgrunden till studien är författarens egen erfarenhet och nyfikenhet kring organisationernas extensiva användande och stora resursbruk på värdebaserade kommunikation i muntlig och skriftlig form. Här exemplifierat som *mission statements*, MS, och *core values*, CV.

Organisationer lägger ner enorma resurser, tid och pengar, i utvecklingen av mission statements (Bartkus, Glassman och McAfee, 2006) samtidigt som betydelsen (Bart och Baetz, 1998; Wright, 2002), innehållet (Peyrefitte och David, 2006; Sidhu, 2003; Williams, 2007) och bruken av dem är ifrågasatt (Collins och Porras, 1991; David och David, 2003). Kultur och kommunikation är tunga bidrag inom organisationspsykologi, den värdebaserade organisationskulturen är dagsaktuell och kommunikation som kunskapsfält är så pass komplext att det är naturligt att söka stöd inom kommunikationspsykologin för denna studie.

Som förbrukare, kund och anställd bombarderas individer dagligen av information i kortare eller längre format genom olika medium. Informationen kan vara allt från marknadsföring och reklam gällande produkter och tjänster till information berörande organisationer och deras positionering i förhållande till andra marknadsaktörer och individer de vill knyta upp till/emot sin organisation. Informationen i fokus är den värdebaserade som organisationer publicerar i form av core values och mission statements.

Core values, kärnvärden, kan kort beskrivas som tidlösa enheter, oftast positivt laddade ord, som användas i deskriptivt syfte för att gestalta organisationen och kräver ingen extern motivering (Hatch, 1997). CV fungera också som en eftersträvandsvärd målsättning för handlingar och beslut internt och/eller externt i organisationen, dvs hur affärsverksamheten bör drivas (Collins och Porras, 1991). Mission Statements är ofta längre till konstruktionen och belyser organisationens funktion och ändamål (David och David, 2003), kort sagt vad organisationen är och vad den gör (Bart, 1997). Relationen mellan MS och CV är inte helt klar i dagens litteratur. Somliga förespråkar att CV är en del i konstruktionen MS (Sidhu, 2003), samtidigt som det framkommer att mission och *values*, värden, ibland jämnställs på lik linje med varandra (Rarick och Nickerson, 2005).

Värden har blivit en central konstruktion inom all social vetenskap och i förståelsen av affärsfenomen (Agle and Caldwell, 1999:326). Värden anses som fundamentet för organisationskulturen och kan därigenom bli de grundläggande reglerna för hur organisationen ska styras (Whiteley och Whiteley, 2007). Klemm, Sanderson och Luffman konkluderar i en artikel från 1991 att missionen, ibland uttryckt som mission statement, är ett viktigt verktyg för managers ledelse, styrning, inom organisationerna. Det finns indikationer på att value statements, core values, och mission statements är reella hjälpmedel för organisationer i deras dagliga förhållanden med interna och externa intressenter, *stake holders*. Ireland och Hitt (1992) går längre och menar att MS är som ett lim som håller organisationerna samman. Limliknelsen är populär både inom organisations- och kommunikationsteorin: Fernandes och Hogan (2003:39) skriver att det är värden som binder människor samman i organisationer, utan gemensamma värden kan organisationer inte existera. För att belysa vikten av en djupare förståelse kring organisationers värdebaserade kultur hänvisar det till Agle och Caldwell som skriver att värden, value statements, kommer att bli ett allt viktigare verktyg i framtiden; i egenskap av att besitta och säkra kontrollen och styrningen av morgondagens organisationsformer (Agle och Caldwell, 1999:327).

Fram till nu har det kortfattat beskrivit varför studien kan fundamenteras både i organisations- och kommunikationspsykologi. Enkelt uttryckt kan det de sägas att de binds samman genom den värdebaserade organisationskulturen, OK, och fokuset på att kommunicera den värdebaserade informationen internt och externt i organisationerna.

1.1 Bakgrunden

Organisationerna som ska undersökas är en del av de finansiella institutionerna i samfundet. Bankbranschen har i senare tid fått en del massmedial uppmärksamhet och fått utstå hård kritik för deras affärer och misslyckades strategier, som resulterat i kollapser av globala proportioner. Det kan sägas att banker, i folkmun, är allmänt kända för att drivas av ren profitabilitet, dessvärre där ren profit är verksamhetens fundamentala pelare (Drucker, 2008). Om detta är sant eller inte ligger utanför studiens syfte men det är i allra högsta grad en bidragande orsak till allt fokus som riktats mot branschen den senaste tid. Exempelvis Wikileaks hot om att läcka dokumentation om amerikanska bankers förhållanden (Wikileaks varslar lekkasje fra storbankene, 2010)¹ eller Eric Cantonas uppmaning till bankernas kunder

¹ Hämtat från Aftenposten.no 30 november 2010.

att ta ut alla sina pengar för att visa sin avsky mot den bristande moral som branschen uppvisat (Tollgert, 2010)². Båda aktörerna har tagits på fullt allvar av myndigheterna och branschen; det har varnats för katastrofala följder inom hela finanssektorn om aktionerna genomförs. Det är inte aktörernas etiska beteende som är det slutliga målet, även om Spickett-Jones, Kitchen och Reast (2003) skriver att fokus på positiva och kredibla etiska värden är ett kritiskt element i kommunikationsstrategin för organisationer och deras existens på den globala marknaden. Makt idag ligger delvis i tillgången till och kontrollen av information, det är något flertalet kan säga sig enig i.

Världen som marknadsarena har minskat både i den temporala och spatiala dimensionen genom de teknologiska framsteg som driver samhällsutvecklingen framåt i högt tempo. Det belyser också Heide, Johansson och Simonsson (2005) när de skriver att kommunikation har blivit betydligt mer oberoende av tid och rum, både den interna och externa. Globaliseringen och den nätverksteknologiska utvecklingen leder till att organisationer söker nya marknader på den globala arenan (Williams, in press). Avstånd är inte samma fysiska hinder längre. Nu när både tillgänglighet och informationsflödet ökat i egenskap av (Fairclough, 1999), exempelvis, minskad tidsdifferens mellan aktörerna på den globala marknadsarenan; så möter dagens och morgondagens organisationer allt större utmaningar de måste ta itu med (Heide et al., 2005).

Nyckelord för 1990-talet var flexibilitet och fokus, där förstnämnda innebär att skissera grovt och förutse framtidliga scenarier (Henkoff, 1990). Det sistnämnda, fokus, betyder att lista ut och bygga på vad organisationen gör bäst. Att sätta en klar och realistisk mission och sedan jobba outtröttat på att förmedla den så att alla interna aktörer förstår missionen (Henkoff, 1990); vertikalt och horisontalt, oberoende av organisationstyp. Den globala marknaden ställer allt högre krav på organisationerna genom globaliseringsprocessen och de nya krav som ställs på aktörerna skapar en ekonomi som efterfrågar mer flexibla infrastrukturer (Williams, in press), vilka låter organisationerna ändras i takt med affärsstrategin.

Den ovan nämnda utveckling är en av många bidragande orsak till att kommunikation aldrig varit viktigare för organisationerna, vare sig det rör sig om intern eller extern kommunikation. Detta menar också Kaufmann och Kaufmann (2003), nämligen att kommunikation är en av de viktigaste samordningsprocesserna inom en organisation. Kommunikation är ett komplext begrepp, likaledes som fenomenen så bjuder kommunikation på stora utmaningar både för

² Hämtat från SvD.se 6 december 2010.

organisationerna och deras medlemmar. Den informationsspridningen som sker i dagens globala samfund, är inte samma sak som kommunikation enligt Heide et al. (2005). Bruken av sociala medier är ändå något som organisationer måste ha en kommunikativ strategi för att hantera, då en del av problemet idag är mängden information som distribueras internt och externt i organisationerna (Johansson, 2003). Holmgren, Schori och Wikgård (2003) menar att vision och kärnvärden, som en del av mission statements, representerar viktiga verktyg när det gäller att kommunicera de centrala och viktiga, signifikanta, attributen i en organisation. Som tidigare nämnt så är mission statements ett väsentligt hjälpmedel för att utöva styrning inom organisationerna. Klemm et al. (1991) menar att mission statements spelar en essentiell roll för utvecklingen av en väl fungerande organisationskultur. Kommunikation är tydligen inte enbart en överföring av information för dagens organisationer, även om en långt gångna teknologiska utveckling gjort det enklare och snabbare. Det är i allra högsta grad ett komplext socialt fenomen mellan människor (Johansson, 2003), som medlemmar av organisationer. Det öppnar för frågor gällande funktionen och vikten av kärnvärden och deras samöre eller tillhörighet till mission statements hos organisationerna.

1.2 Problemställning

Huvudproblemställning kan kortfattat uttryckas som:

Vad betyder och står bankers kärnvärden, core values, för; som de framställs genom bankernas värdebaserade yttranden, ibland uttryckt som mission statements, publicerade på deras respektive websida.

Med utgångspunkt i huvudproblemställningen utformas mer precisa följdfrågor, FF, för att klargöra och belysa problemställningen. Nedanför presenteras dem ska vägleda och besvara ovanstående problemställning:

- *FF1. Kan kärnvärden ses på som en del av konceptet mission statement; om inte, är det ett fristående koncept relaterat till mission statement?*
- *FF2. Hur profilerar bankerna sig genom dessa värdebaserade yttranden, vilka målgrupper försöker man nå?*
- *FF3. Vilka kärnvärden kan avläsas, finns det några geografiska likheter/skillnader och vad kan det betyda?*
- *FF4. Vart är kärnvärdena lokaliserade, hur presenteras dem?*

1.3 Syfte/Mål

Kärnvärden, tillsammans med mission statements, är en del av ett värdesystem; fundamentet i organisationskulturen som skapar förutsättningar och begränsningar för den sociala interaktionen i organisationen, både internt och externt. Därför är det av betydelse att förstå och definiera detta system för att få en djupare förståelse om kärnvärden och värdebaserade yttranden. Detta leder i sin tur till att vi får en möjlighet till djupare och bredare insikt i organisationer och deras interaktion med andra aktörer, intressenter, samt en förståelse för existensgrundlaget och deras beteende på marknadsarenan. Med utgångspunkt i dagens teknologiska förutsättningar så är det av intresse att se närmare på kärnvärden och deras kommunikativa relation internt och externt i organisationer. Här exemplifierat genom lokaliseringen av informationen, kan gemene man hitta den och möjlig förtydning av den. Detta är intressant speciellt då det kan antas att bankernas positionering mot kunder och omvärlden också verkar tillbaka på organisationen. Delar av problemställningen kommer att besvaras rent teoretiskt, då det är viktigt att få en god insikt i begrepp och hur de operationaliseras. Det ger en god utgångspunkt för den empiriska studien som fokuserar på vilka kärnvärden som går att utläsa inom bankbranschen kontinentalt och globalt, antal kärnvärden samt tillgänglighet och lokalisering av dem.

1.4 Förtydligande

Inledningsvis är det viktigt att påpeka att det i studien inte görs någon egentlig skillnad mellan grupp och organisation. Speciellt i det avseendet att organisationer kan bli sett på som en stor enhetlig kultur, integrationsperspektivet, eller en mer uppdelad kultur, differensieringsperspektivet, bestående av många små subkulturer, grupperingar. I OK-litteraturen talar man om ett tredje variant, fragmenteringsperspektivet. Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) består enigheten mellan organisationsmedlemmarna av en mer situationsbetingad och instabil art som kan förändras över tid. Perspektiven skiljer sig åt men är komplementära i det avseende att de bygger på mer eller mindre samma övergripande mål och kan dela gemensamma riktlinjer för att nå dessa mål även om kulturtillhörigheten i den senaste är mer dynamisk och beroende av situationsfaktorer. Organisation definieras här som en grupp individer, gruppmedlem, med gemensamma övergripande mål och riktlinjer för att nå målsättningen oberoende av den spatiala eller temporal dimensionen.

Med organisationers värdebaserade kultur så avser det i studien ett fokus på mission och value statements på en organisationell nivå. Individen blir sett på som en gruppmedlem och därav en del av organisationen oavsett subgrupperingar eller liknande.

Organisationerna som ska undersökas i finanssektorn är, som nämnt, banker. Fokuset ligger på den globala arenan med utgångspunkt i Forbes Global 2000-lista³. Tillgång till information är i varje studie en kritisk premis, därför togs det tidigt beslut om att informationen skulle finnas tillgänglig på internet och organisationernas websidor. Det minskar risken för sekundära källor och undviker integritets- och sekretesskrav, vilket kommenteras mer utförligt i metodikdelen.

Det råder för tiden liten konsensus i litteraturen när det gäller mission statements och value statements, core values, som begrepp. En titt i organisationernas tillvaro gör det lätt att bli begreppsförvirrad över de olika benämningarna om, det som framstår som, mer eller mindre samma fenomen; den värdebaserade organisationskulturen. Anledningen till fokuset på just mission och value statements är en studie genomförd av Rarick och Nickerson (2005) där uttryckt som inkluderade *mission* utgjorde ca. 63%. Value-baserade uttryck omfattade drygt 43%, vilket gjorde att mission och value statements utmärkte sig markant. Vision-baserade uttryck utgjorde ca. 19% och andra uttrycksformer 20,5%. Därför kommer det i teoridelen riktas stor uppmärksamhet på MS och CV, de utgjorde tillsammans 75% i Rarick och Nickersons studie; för att reda ut och definiera centrala begrepp.

Kommunikation är ett väldigt brett begrepp och spänner över flera akademiska kunskapsfält. Utgångspunkten här blir den värdebaserade organisationskulturen och det budskap som den försöker förmedla, både internt och externt. Det är inte ensbetydande med att kommunikation i studien ses på som enbart ett förmedlingsverktyg även om det blir huvudfunktionen.

1.5 Disposition

Efter det inledande avsnittet följer omfattande teoridel (2) där det fokuseras på begreppsavklaring, tidigare forskning och vart forskningen på fältet står idag. Här läggs också grundlaget för den teoretiska besvarelsen av huvudproblemställningen och följdfrågorna 1 och 2. Därefter kommer en metodikdel som beskriver grundlaget för undersökningarna och på

³ Se Appendix för hela Forbes Global 2010-listan med fokus på bankbranschen.

vilka premisser som informationen blivit utvald och anledningen till hur undersökningen genomförs. Dessutom redogörs det för de kvantitativa och kvalitativa metoder som används och hur de anpassas och appliceras för studien (3). Resultatdelen (4) rapporterar fynden som gjorts grafiskt genom tabeller och med korta beskrivelser till studiens resultat. Med tanke på fusioneringen av den kvalitativa och kvantitativa metoden som används blir analysdelen (5) viktig för att skapa full insyn och förståelse till metodikbruken och skapa en transparent studie. Det kan gärna ses på som en vidare uppföljning till metodikdelen, för att säkra pålitlighet, spårbarhet och replikerbarhet. Diskussionsdelen (6) går mer explicit in på huvudproblemställningen och de följdfrågar, ovan redovisade. Här knyts teori och empiri ihop och det diskuteras kring resultateten och eventuella implikationer dem kan ha. Vidare resoneras det kring studiens slutsatser och vilka möjliga faktorer som kan tänkas påverkat resultatet. Det upplyses också om eventuella svagheter vid studien, resultatet och metoden som använts. Konklusionen (7) uppsummeras och blir explicit framställd i denna del.

2.0 Teori

Teoriavsnittet är uppdelat i tre delar: 2.1 Mission Statement, 2.2 Value Statements och 2.3 Kommunikation. Anledningen till den uppdelningen är delvis att fundamentera teorin till organisations- och kommunikationspsykologi samt vägleda läsaren inom ett kunskapsområde som till tider framstår som allt annat än klart och tydligt. De två första delarna utgör grundlaget för det organisationspsykologiska medan tredje avsnitt går mer explicit på kommunikationspsykologin. Det hör till saken att de två kunskapsfälten flyter in i varandra i stor utsträckning, vilket blir extra tydligt i denna del och studie.

2.1 Mission Statement

Det visar sig att bruken av mission statements föregår på tvärs av olika branscher och inte är något som profit-fokuserande organisationer exklusivt använder sig av: även offentliga, privata, non-profit och exempelvis familjeägda organisationer har infört olika former för MS (Bart, 2001; Davies och Glaister, 1997; Ireland och Hitt, 1992; Klemm et al., 1991). Hur MS används av organisationer (Collins och Porras, 1991) och hur användbara de är råder det en varierande inställning till (Sidhu, 2003; Klemm et al., 1992), vilket kommer att belysas i här i teoridelen.

Först kommer en kort historisk återblick, här fokuseras det mest på MS som fenomen och den allmänna uppfattningen upp genom tiden. Därefter tas det tag i det teoretiska grundlaget, MS som konstruktion och en definatorisk framställning för att avslutningsvis presentera forskningen fram till idag.

2.1.1 Historisk återblick. Mission statements var till en början ett nordamerikanskt fenomen (Klemm et al., 1991) och för ungefär 30 år sedan började det ta ordentlig fart i företags-Amerika (Morphew och Heartly, 2006). Redan på 1970-talet så förespråkade Peter Drucker att företag skulle fokusera på deras *purpose*, syfte, och att företagen borde definiera detta syfte (Klemm et al., 1991). Synen på mission statement fram till och med 1980-talet var till stor del baserad på Druckers sin forskning och litteratur från mitten av 70-talet (David, 1989).

Drucker (1974) själv skrev att det fanns bara en utgångspunkt, företag definieras inte utifrån deras namn, status eller bolagsordning. Organisationerna definieras genom deras *business*

mission, bara en klar och tydlig definition av ”mission” och ”purpose” skapar möjligheter för realistiska affärsmålsättningar (Drucker, 1974).

Swales and Rogers skriver att MS verkar vara en växande genre och menar att MS representerar under 1990-talet vad *Ethical Code* representerade på 1980-talet: ett styrningsredskap, relaterat till företagsintegritet, lojalitetsskapande och normstyrt beteende inom organisationen; skillnaden Swales och Rogers (1995, s.228) belyser är att ”förbud” har blivit utbytt mot ”uppmuntran”. Mot slutet av 1990-talet så håller MS på att bli en allmän del av den amerikanska arbetsmiljön (Bartkus, Glassman och McAfee, 2000, s.27).

Runt slutet av 1980-talet uppmärksammas MS som fenomen i Europa, enligt Klemm et al. (1991). Intressant att notera är att även om forskningen kring mission statement är begränsad och inkonsistent (Bart och Baetz, 1998; Peyrefitte och David, 2006), har den spridit sig till nya arenor och är inte längre en ren nordamerikansk angelägenhet. Trots att det råder delade meningar om behovet av MS så producerades det en hel del artiklar under 1990-talet: en genomgång av två omfattande MS-artiklar från 2007⁴, 20 av 41, och 2008⁵, 18 av 36, visar att ungefär hälften av artiklarna de refereras till är författade under 90-talet.

Williams (2008) menar att det existerar en allmänt accept på att organisationer med mission statements är mera framgångsrika än andra, återkommer till det senare. Det hördes kritiska röster som kallade MS för en trend och i likhet med andra management-trender hittade den oundvikligt vägen in i akademien; oftast sent i förhållande till kunskapen och nyttovärdet med fenomenet (Birnbaum, 2001) om den genomförs och utförs korrekt med rätt verktyg (Collins och Porras, 1991; Davies och Glaister, 1997).

Hur ser det ut i dagsläget? Det är en fråga som Williams delvis besvarar i sin studie, att MS i allra högsta grad är levande och välmående och fortfarande ett standardverktyg för ett flertal av de större organisationerna (Williams, 2008, s.115; Bart, 2001; Davies och Glaister, 1997). Bain & Company (1999) diskuterar om inte MS är det mest populära management-redskapet någonsin som använts av organisationer. Williams (2008) skriver också att det under senare år har utvecklats sig till att MS blivit längre och mera sofistikerade, speciellt de som inkluderas och presenteras på internet via organisationernas websider.

2.1.2 Teoretiska grundlag. Det har till nu framkommit att det råder delade meningar om mission statements. Bart och Baetz menar att bara en handfull empiriska studier har

⁴ Bartkus, Glassman och McAfee, 2007

⁵ Williams, 2008.

genomförts och att det mellan påståendena i dessa artiklar inte råder någon form av konsensus, snarare existerar det förvirring och motsägelser mellan studierna (Bart och Baetz, 1998). Det är användandet av mission statements och de rapporterade resultaten i studierna som varierar (Bart och Baetz, 1998) och denna inkonsistensen instämmer ett flertal andra artikelförfattare i (Williams, 2008; Peyrefitte och David, 2006; Bartkus et al., 2000; Klemm et al., 1991).

Efter en kritisk och ifrågasättande inledning av teoridelen skiftas fokus till mission statement som begrepp. MS som begreppsmässig modell kan indelas i två teoretiska delar: sett på som konstruktion och i egenskap av definitionen. De två delarna utgör fundamentet för MS som abstraktion och bildar utgångspunkten för studier av MS som begrepp. Genom att studera MS som fenomen, uppnås kunskap och erfarenhet om MS som begreppsmässig modell, koncept. Den ackumulerade kunskapen och erfarenheten definierar MS och operationaliserar densamma som begrepp. Det är denna process, det definierade och operationaliserade grundlaget som testas mot MS som fenomen för att valideras eller förkastas.

2.1.2.1 MS som konstruktion (del 1). Mission statement som konstruktion framstår som allt annat än rigitt. En genomgång av litteraturen visar till ett vitt spann mellan Druckers (1974) 2 och Barts (1997) 25 komponenter. Här framställs ett urval på sju artiklar, varav en av dem har genomfört en ingående analys av åtta stycken MS-relaterade artiklar från 1992 och bakåt. Framställningen följer en kronologisk ordning och tabell 1 har utformats för att göra det mer överskådligt. Drucker (1974) och Bart (1997) inkluderas inte i tabell 1 då förstnämnda ändå är översiktlig med sina två komponenter och sistnämnda går ner från 25 till 10 komponenter året efter, anledning till nedgången följer senare.

Tabell 1 Kronologisk framställning av MS-komponenter

Want 1986	Pearce & David/David 1987/1989	Klemm et al. 1991	Bart & Baetz 1998
Purpose	Customers/Markets	Purpose	Purpose/raison d'être
Principle of business aims	Geographic domain	Strategic objectives	Location
Corporate identity	Company self-concept	Quantified planning targets	Self-concept/identity
Corporate values	Company philosophy	Business definition	Values/beliefs/philosophy
Policies of the company	Concern for survival		Concern for survival
	Desired public image		Public image
	Core technologies		Technology
	Product/Services		Business strategy/distinct competence/competitive position
	Concern for employees (David, 1989)		Behavior standards and policies
			Corporate level aims/goals

Drucker – två komponenter.

Peter Drucker var tidigt ute inom kunskapsfältet mission statements och fokuset på purpose, som tidigare nämnt. Enligt David (1989, s.90) jämförde Drucker *What is our business?* med *What is our mission?* Kunden hade en central ställning i Druckers framställning, han går så långt som att proklamera att det är kunden som definierar businessen (Drucker, 2008). Med den utgångspunkten, att syftet är att skapa kunder, har organisationens business bara två, enbart dessa två, huvudfunktioner: marknadsföring och innovation (Drucker, 2008).

Want – fem komponenter.

Wants (1986) syn på mission statement innebär ett fokus på effektiv styrning: vilket uppnås och genomförs genom att utveckla ett MS. Vidare menar Want att en viktig funktion för organisationernas direktörer är att fungera som en föregångsfigur och frambringare av organisationens mission statements. Innehållet baseras på fem stycken komponenter.

Pearce och David – åtta komponenter.

Pearce och David (1987) utarbetar åtta huvudkomponenter som de anser täcker MS som fenomen. Pearce och David ser på MS som ett viktigt första steg i processen att utveckla en strategi för organisationen. Det finns en hel del likheter mellan Want och Pearce och David; det är bara en av Wants komponenter som inte täcks av Pearce och David, nämligen den fjärde: *company policies*.

David – nio komponenter.

David släpper två år senare en ny artikel, baserad på en studie av 75 mission statements från rankinglistan Business Week 1000, där han förutom de åtta huvudkomponenterna infogar en ny (David, 1989, s.92): *Concern for employees*. I Davids genomgång av fyra organisationers mission statements så finner han hållbara argument för infogandet av den nya komponenten. *Concern for employees*, som tillsammans med två andra komponenter, *products/service* och *concern for survival*, var de som endast återfanns i samtliga fyra organisationers mission statements. *Concern for public image* återfanns hos tre organisationer. Resterande återfanns hos två med undantag av *Technology* och *Self-concept* som bara hittades i en organisations MS (David, 1989). Se kolumn Pearce och David i tabell 1, där placerades den nioende och sista komponenten längst ner i kursiv.

Klemm, Sanderson och Luffman – fyra komponenter.

Det har fram till nu varit ett stort fokus på amerikanska organisationer. Här följer en undersökelse från Storbritannien, där 59 organisationers mission statement insamlade 1989

analyserades (Klemm et al., 1991). Klemm et al. upplevde MS mer hierarktiskt i Storbritannien; där det oftast började med mission, uttryckt som *company values*. Komponenterna delades in i fyra kategorier, med utgångspunkt i distinktionen mellan värdeyttranden och yttranden som beskriver organisationens verkliga eller intenderade aktivitet (Klemm et al., 1991, s.74). Klemm et al. (1991) fann det speciellt intressant om MS primärt används internt som motivator för anställda eller externt som PR, återkommer till det senare.

Bart – 25 komponenter.

I en litteraturgenomgång, där det fokuseras på att identifiera och kategorisera komponenter som av andra utpekats och föreslagits som potentiella element i organisationers mission statements, fann Bart totalt 25 komponenter (1997, s.374). Han genomförde en reliabilitetskontroll, Cronbach's Alpha, på dem och uppnådde en väldigt hög inre konsistens på 0,8 (Bart, 1997). Det intressanta med studien är att Bart går vidare och analyserar litteraturen ytterligare. Han utgår nu ifrån det som citerats mest frekvent och låter dem bilda fundamentet för det som Bart rubricerar som MS-drivers, en kraft som motiverade till utveckling och användande av organisationernas mission statements från början (Bart, 1997, s.375). Här blir det slutliga antalet tio och den inre konsistensen förbättras ytterligare till 0,83. Det är dessa tio MS-drivers som utgör Bart och Baetz tio komponenter året efter, se nedan.

Bart och Baetz – tio komponenter.

Genom en innehållsanalys med utgångspunkt i åtta stycken artiklar så konkluderar Bart och Baetz att variationen är stor och att det inte verkar vara någon konsensus om vad MS borde och inte borde innehålla (Bart och Baetz, 1998). Trots kritiken kring forskningen gällande MS så föreslår dom, som tidigare nämnt, 10 stycken komponenter, med utgångspunkt i denna innehållsanalys.

Uppsummering av MS-konstruktion.

Anledningen till genomgången av komponenterna är den stora spridningen inom litteraturen när det gäller antalet komponenter, som rapporterat om allt från Druckers två till Barts 25 komponenter. Inom litteraturen, som fokuserar på MS som en strukturell konstruktion idag, är det inte längre en sådan spännvidd; oftast förekommer det mellan fyra till tio komponenter (Sidhu, 2003; Bartkus, Glassman och McAfee, 2004), där Pearce och Davids komponentmodell ser ut till att vara den som oftast används i litteraturen (Williams, 2008; Peyrefitte och David, 2006; Rarick och Nickerson, 2005; Biloslavo, 2004; Rarick och Vitton, 1995; Klemm

et al., 1991). Den relativt stora skillnaden med det totala antalet komponenter inger en uppfattning av diskonformitet och liten rådande konsensus om MS som konstruktion (Sidhu, 2003).

2.1.2.2 Definitioner på mission statements (Del 2). Vid litteraturgenomgången fram till idag infinner sig raskt en viss förvirring angående benämningen kring mission statements. Populistiskt heter det att *kärt barn har många namn*, och om det är sant så upplevs MS både som ett kärt begrepp och fenomen. David skriver att mission statements exempelvis kallas för (David, 1989, s.90) vilket också Pearce och David, (1987) och Collins och Porras (1991) instämde i: *creed statement, a statement of purpose, a statement of philosophy, a statement of beliefs, a statement of business principles, a statement defining our business*. Det är förståeligt att det råder en viss förvirring kring MS som begrepp och speciellt som fenomen, när så är fallet.

Definitionens funktion är att specificera och operationalisera mission statements som begrepp, vilket senare kan sättas upp mot MS som fenomen för att testas. Det som skiljer framställningen av definitionerna i denna studien är att de är av informatorisk art, för att skapa en bredare och djupare förståelse. Inte bara av MS som begrepp och fenomen utan också av utvecklingen och teoretiseringen upp genom tiden.

Det förekommer otaligt många definitioner på mission statements och här är urvalet större än fokuset på MS sina komponenter. Med utgångspunkt i genomgången av artiklarna till *MS som konstruktion*, se 3.1.2.1, och hänvisningar som där funnits till andra artiklar; valdes ett antal definitioner, se tabell 2, som är intressanta att se vidare på. Här presenteras dem i den tappning som de återfanns, på originalspråket, i respektive artikel.

<i>Tabell 2 Mission Statements som definatoriskt koncept i litteraturen</i>	
Artikelförfattare	Definition
Drucker (1974, s.79)	A business is not defined by its name, statutes, or articles of incorporation. It is defined by the business mission. Only a clear definition of the mission and purpose of the organization makes possible clear and realistic business objectives.
Pearce och David (1987: s.109)	An effective mission statement defines the fundamental, unique purpose that sets a business apart from other firms of its type and identifies the scope of the business's operations in product and market terms.
David (1989, s.90)	Defines as an enduring statement of purpose that distinguishes one organization from other similar enterprises, a mission statement is a declaration of an organization's 'reason for being'.
Collins och Porras (1991, s.42)	A mission is a clear and compelling goal that serves to unify and organization's efforts. An effective mission must stretch and challenge the organization, yet be achievable. It translates the abstractness of philosophy into a tangible, energizing, highly focused goal that draws the organization forward.
Ireland och Hitt (1992, s. 35)	An effective MS describes the firm's fundamental, unique purpose. ... a MS proclaims corporate purpose. This proclamation indicates what the organization intends to accomplish, identifies the market(s) in which the firm intends to operate, and reflects the philosophical premises that are to guide actions. MS are also intended to provide motivation, general direction, an image of the company's character, and a tone, or set of attitudes, through which MS embody a company's soul, they are often inspirational.
Bart (1997, s.371)	The mission statement is a document central to every firm's strategy. In its most basic form, a mission statement is intended to capture an organization's unique purpose and practices. As a formal document, the mission statement should answer some fairly basic, yet vitally important, questions: what is our purpose? Why do we exist? What are we trying to accomplish?
Campbell (1997, s.931)	Mission statements is an expression of a company's purpose and ambition, a guide to behavior, a celebratory symbol of a company's future.
Barrett (1998, s.108)	The mission statement should inspire employees and resonate with their inner motivations. It should also align with customers' concerns. Employees want to find personal fulfillment through their work. Customers want superior products and services that are affordable, environmentally friendly, and produced under conditions that do not degrade human dignity.
Amato och Amato (2002, s.70)	Corporate mission statements are intended to reach all of the company's stakeholders and thus contain elements of both internal and external marketing.
David och David (2003, s.11)	Mission statements can be defined as "enduring statements of purpose that distinguish one organization from other similar enterprises." A mission statement answers the question "What Business are we in?" And it answers the question for everyone in the company.

En snabböverblick av definitionerna ger till en början en unison bild. De känns snarlika och det finns flera definatoriska element som går igen i flera av definitionerna.

En kort sammanfattning av vad genomgången frambringat i stora drag, med utgångspunkt i definitionerna i tabell 2. Den huvudsakliga funktionen för mission statement kan antas vara en eller annan form för informativ funktion gentemot interna och externa aktörer. MS ser ut till att skapa ett existentiellt grundlag och ge ett syfte, purpose, till organisationens förhåvanden på marknaden. MS anses delvis som en differensierande faktor men är huvudsakligen av

strategisk, vägvisande, art. Det går också att utläsa motivations- och inspirationsgivande funktioner i flera av definitionerna samt delvis ett fokus på kunden som slutanvändare av organisationens produkter och tjänster. Stämmer denna bild med vad forskning rapporterat fram till idag?

2.1.3 Forskning på fältet om mission statements. Den tidigare forskning som utfördes handlade i stor utsträckning om innehåll och egenskaper, karakteristiska, hos MS (Bart och Baetz, 1998; Coats, Davis, Lognden, Stacey och Emmanuel, 1991; Collins och Porras, 1991; David, 1989; Pearce och David, 1987). Även om det genomfördes en hel del forskning om mission statements så menar Morphew och Heartly (2006, s.457) att stora delar av den tidiga forskning om mission statements är relativt begränsad. Forskningen misslyckas med att gå till grunden med förutsättningarna och utvecklar istället anekdotliknande bevis som påstår att mission statements är bra att ha (Morphew och Heartly, 2006). Organisationernas MS, som de själv framställer dem, och forskarnas teoretiska ideal ligger relativt långt ifrån varandra i de tidigare studierna (Bart och Baetz, 1998), vilket också är vad Collins och Porras (1991) samlade intryck visar. Att de flesta organisationers statements de kommit i kontakt med, vare sig de kallas mission, vision, purpose, credo etc., är av litet värde för organisationen; då de inte har den intenderade effekten (Collins och Porras, 1991).

Mot slutet av 1980-talet så kommer användandet av MS allt starkare på den amerikanska kontinenten, därmed fick den mera uppmärksamhet också av akademien (Morphew och Heartly, 2006). 1987 rapporterade Pearce och David att 60% av de undersökta *Fortune 500*-organisationerna hade någon form av mission statements. Två år senare rapporterar David (1989) att 41% av organisationerna hade någon form av MS, med utgångspunkt i *Business Week's Top 1000*. En kort tid efter Davids studie så genomförs en undersökelse av Klemm et al. i Storbritannien. Taget i betraktning att mission statements först och främst startade som ett nordamerikanskt fenomen, som tidigare nämnt, så resulterade Klemm et al. studie av britiska organisationer i ett relativt högt resultat, 67% av respondenterna hade någon form av MS (Klemm et al., 1991). Det mest intressanta resultatet är att bara 11% ansåg mission statements vara av icke-signifikant värde och chefer menade det var viktigare internt än externt (Klemm et al., 1991, s.77). 1995 genomfördes en undersökelse av Bain & Company i USA och där konkluderade de med att nio av tio organisationer i studien, i löpet av de senaste fem åren, varit i kontakt med mission statements, på ett eller annat sätt (Krohe, 1995). Exakt vad som menas med " varit i kontakt med" framgår inte men det stärker intrycket med en växande trend i bruken av MS i Nordamerika.

Några år senare kommer Wright (2002) fram till att 82% av de undersökta organisationerna hade MS, dock resulterade Wright studie i en diskrepans rörande identiteten knytet till mission statements. Bara 40% av mellannivå-ledare och cheferna uppåt i hierarkin ansåg att deras organisations MS reflekterade organisationen precist (Wright, 2002). Så innehållet i mission statements verkar ha en större signifikant betydelse än vad ledelsen eller de som är ansvariga för formulering och utvecklingen av MS verkar inse. Kanske har det något att göra med Rarick och Vitton (1995) sin insikt: vilka myntar uttrycket att *it's better to say more than less*, när det gäller MS. Rarick och Vitton hittar en skillnad på förtjänsten mellan *high-content* vs *low-content* organisationer, rikligt innehåll i MS mot lite innehåll. 26,2%, *high-content*, mot 13,7%, *low-content*, i förtjänst som grundlag för deras antagande (Rarick och Vitton, 1995, s.12).

Fokuset på förtjänst knytet till mission statement är något som fortsätter att intressera forskare och Business Week rapporterar, enligt David och David (2003, s.11), att organisationer med väl genomtänkta och utformade MS har 30% högre förtjänst, på vissa finansiella mätningar, än organisationer som saknar mission statements. David och David (2003, s.14) skriver att den förväntade effekten av att organisationen investerar och förbättrar sina MS är bättre kommunikation, förståelse och engagemang bland chefer och anställda. Vilket också Chong (2007) styrker, genom kommunikation så hjälper organisationen medlemmarna att internalisera budskapet. När MS-dokumentation ratificerats så bör de distribueras till flest möjligt internt i organisationen, ett minimum är att det borde läggas ut på organisationens websida och inkluderas i årsrapporten (David och David, 2003).

Vad det gäller innehållet så är det en hel del meningar om vad mission statements bör och inte bör innehålla. Dessa meningar berör ofta mission statement sett på som begrepp och det är det akademiska kunskapsfältet som står för dem, tidigare visat genom både MS sett på som konstruktion och definition. När det gäller MS som fenomen så menar Peyrefitte och David att det verkar förekomma en form för "institutionell" påverkan som organisationer är utsatta för, en yttre press både inom och mellan branscher som influerar vad MS ska innehålla (Peyrefitte och David, 2006, s.296). Det ges uttryck för att denna kraft styr utvecklingen i bestämd riktning, där likheter noteras inte bara inom branscherna utan också över branschgränserna och mellan nationella kulturer. Vilket Bartkus et al. (2004) också konkluderat i deras studie av Nordamerika, Europa och Japan.

Inledningsvis angavs att en av premisserna för studien var förekomsten av mission statements inom litteraturen och i realiteten. Det refererades till Rarick och Nickerson (2005) och deras konklusion att den vanligaste förekommande terminologien som används för att beskriva organisationers fokus är: *mission*, *values* och *vision*. 20,9%, 51 av 244, av organisationerna använde uttrycker *mission statement* explicit, oftast uttrycktes det som *mission and value statements*, 21,7%; 53 av 244 (Rarick och Nickerson, 2005, s.13). Resultatet till Rarick och Nickerson skapar ett fundament för att ifrågasätta det extensiva bruket av mission statement som entitet för värdebaserade organisationskulturer, även om MS har den starkaste positionen. Fortsätter den diskussionen senare men nämner den här då den är viktig för helhetsförståelsen i denna studien.

Williams (2008, s.115) konkluderar med att Davids nio-komponentsmodell verifieras genom hennes studie. Williams hittade tillräcklig regularitet och konsistens för att anse att den indikerar samma tendenser som David gjorde för två decennier sedan, gällande komponenter i MS som konstruktion. Detta är något som Rarick och Nickerson (2005, s.14) inte instämmer i, genom variationen till både innehåll och benämning samt avsaknaden av komponenter som bättre belyser variationerna inom dagens mission statements.

2.1.3.1 MS och organisationers prestationer - "Firm Performance". *Performance*, *prestation*, framstår som en av de mest undersökta variablarna hos organisationer med eller utan mission statements, förutom innehåll och egenskaper hos mission statements. Just avsaknaden av MS antogs vara missgynnande i förhållande till performance på det teoretiska planet medan det rent empiriskt var allt annat än bekräftat (Bart och Baetz, 1998) och än idag debatteras friskt.

Vid genomgången av forskningen som är gjord inom fältet så är det två huvudbidrag som är mer framträdande i studierna som genomförts på mission statements och organisationernas prestationer: beteende och finansiell. Beteende är en relativt bred vinkling och kan innefatta allt från organisationsmedlemmarnas förhållande internt och externt till organisationens utförande och genomförande av strategiska grep för att appellera kunder och andra aktörer, hur organisationen utmärker sig jämfört med konkurrenter, hanterande av personalsaker etc. Den finansiella variabeln är lite lättare att peka mer precist på, då den berör en eller annan form för ekonomisk empiri, statistik, som fundament för undersökelsen kontra mission statements.

Pearce och David (1987, s.112) konkluderade med att det fanns en positiv association med MS-komponenterna och en organisations finansiella prestation. Williams fann drygt 20 år senare samma signifikanta skillnad när det gäller komponenten *concern for public image* som Pearce och David (Williams, 2008). Ett par år efter Pearce och Davids studie så klarade inte David att replikera fynden och hitta någon signifikant skillnad när han jämförde olika finansiella variabler mot organisationer med och utan mission statements (David, 1989).

Fokuset på associationer mellan prestation och mission statement är något som visat en del positiva trender, speciellt i senare tid. Barts forskning från 1997 visar till en positiv association mellan *survival* och *employee*-komponenter i MS och organisationers prestationer. Här konkluderade Williams (2008) med samma slutsats. Empiriska och experimentiella studier visar till blandat resultat rörande MS och effektivitet medans de icke-experimentiella studierna är samstämmiga om att MS är associerat med bättre effektivitet (Bart och Baetz, 1998, s.829). Det blir här extra tydligt att det råder en del oenighet kring forskningsresultaten och hur de eventuellt ska förtydligas. Undersökningarna som Bart och Baetz genomförde resulterade i: extremt svagt stöd till signifikant högre prestation för organisationer med MS versus dem utan MS; moderat positiv korrelation mellan prestation och ett tillfredsställande MS; relativt stark korrelation mellan prestation och belåtenheten rörande utvecklingsprocessen av MS (Bart och Baetz, 1998). Trots att Bart och Baetz klarat att lokalisera både associationer och ett, som de uttryckte, extremt svagt signifikant resultat så kallar de studien för provocerande. Med tanke på tidigare studier och litteratur, och med deras blandade resultat, så framstår en del av forskningen som felaktigt, eventuellt ofullständigt (Bart och Baetz, 1998). Den synen delar delvis Bartkus et al. (2006), som menar att det finns en del evidens för att MS har liten eller ingen effekt på organisationers finansiella resultat. Deras fynd indikerar att de flesta komponenterna i MS inte associeras med organisationers prestation (Bartkus et al., 2006, s.86).

Fokuset på innehållet i mission statements förekommer också i samband med organisationer som presterar bra, eller *higher-performing*, HP, som Williams (2008, s.116) kallar det. Williams (2008) finner fynd som till del styrker tidigare studier om higher-performing organisationer, när det gäller innehåll i mission statementsen. Organisationer som presterar bra inkluderar *location*, *customers* och *products or service* oftare i sina mission statements än organisationer med sämre resultat, *lower-performing*, LP, (Williams, 2008). Värt att notera är skillnaden inte blev signifikant. Williams (2008) konkluderar med att det upplevs som att lower-performing organisationer som ingått i hennes studie inte tagit möjligheten att skapa en

trovärdighet och tillit med de anställda som higher-performing gjort. Här är vi nu inne på beteendet i relation till mission statements. Det visade sig att mission statements som innehåller businessfraser av fundamental karaktär är signifikant positivt relaterade till finansiell prestation enligt Bartkus et al. (2006, s.86). Exempel på sådana fraser är: var engagerad i din personal, visa och ta ansvar för samfund där affärer genomförs och betona och kommunicera organisationens värdesystem. Här förtydligas skillnaden och Williams (2008) framställer lower-performing organisationer som mindre uppmärksam mot den lokala omgivningen och samhället. Hon varnar ändå med att dra några kausala slutsatser här för även om många studier indikerar ett samband, i form av en positiv association mellan välutvecklade och genomförda mission statements och higher-performing (Williams, 2008). Detta sambandet mellan MS och prestation är något som Sidhu (2003, s.445) också konkluderar i sin studie, med samma reservation som Williams.

Amato och Amato (2002, s.83) hittade en korrelation mellan finansiell success i organisationers engagemang i MS mot generellt välmående i arbets- och organisationsmiljön internt i organisationen. Organisationer som har utvecklat mission statements dom är nöjda med, genom att använda en MS-utvecklingsmetod dom är tillfreds med och haft en omfattande involveringsprocess internt under utvecklingen; där har mission statements en specifikt stor inverkan på anställdas beteende (Bart och Baetz, 1998). I egenskap av att MS i stor grad går i samma riktning som prestationsbedömningssystemet, som organisationens medlemmar utvärderas utifrån, resulterar i en fokusering av resurser och organisationens ansträngningar koncentreras i så stor grad att resursslöseriet minskar avsevärt (Bart och Baetz, 1998, s.848).

2.1.3.2 Forskning relaterad till MS på WWW. Internetfenomenet är mer eller mindre knyttet till det tvåtusende århundrandet och kan numera betraktas som en väletablerad kommunikationsstandard på lik linje med television, radio och pappersbaserade media. Det har bidraget till att det blivit fler och fler studier som relateras till mission statements och internet.

Att ökad visibiliteten bidrar till ökad uppmärksamhet, har länge varit ett faktum inom marknadsföring om den är korrekt utförd. Bart (2000) hittade en positiv relation mellan totala antalet exponeringar av mission statements, hur MS kommuniceras och sprids, och firm performance. Här är det inte tal om korrekt eller inte utan den rena exponeringen. Högt visabilitet av mission statements ökar spridningsgraden och resultatet blir att fler aktörer tror

på och identifierar sig med mission statementsen (Bart, 2001, s.361). Varför bör man publicera organisationens mission statements? Bart (2001) menar att anställda kan bli mer mottagliga och engagerade i organisationens MS om de besitter kunskapen om att kunderna är medvetna om vad som utlovas i mission statementsen.

Vidare undersökte Bart hur många av organisationerna som publicerat mission statements på sin websida: 45% hade gjort det (Bart, 2001, s.363). Bartkus et al. kom fram till ett annat resultat, de fokuserade inte bara på de nordamerikanska organisationerna utan inkluderade tre regioner i sin studie. Mission statements i någon form hittades på websidorna hos 66,7% av de europeiska organisationerna, 50% av de japanska och 66,3% av de nord-amerikanska organisationer rapporterade mission statements (Bartkus, Glassman och McAfee, 2002, s.425). Rarick and Nickerson (2005, s.9) hittade mission statements på 58% av de undersökta organisationernas websider. Skillnaden är att Rarick och Nickerson utgick ifrån 424 av de största nordamerikanska organisationer utifrån Business Week Global 1000-rangeringen medan urvalet till Bartkus et al. ”bara” inkluderade de 30 största organisationerna ifrån USA, Japan och Europa med utgångspunkt i Fortune Global 500-listan, totalt 90st. Med det formulerat så ska det förtydligas att Rarick och Nickerson (2005) inte hittade några indikationer på att storleken på organisationerna hade någon influens på webpubliceringen av MS.

Bart genomförde 2001 ett sök på Google.com med sökordet *mission statements* och han fick upp 782.000 st träffar som det referades till. Ett motsvarande sök på Google.com⁶ 10 år senare resulterade i nästan 14.000.000 träffar, 13.900.000 för att vara exakt.

Placeringen av organisationernas mission statements undersöktes också av Bart, vid 94% av tillfällena var han själv tvungen att söka efter MS (Bart, 2001). Anledningen till det var att organisationernas mission statements var svårlokaliserade på websidan eller så kunde dem inte lyckades lokaliseras på första sidan, vilket motsvarade noll klick med musen: Inom noll klick 4,4%, ett klick 8,9%, två klick 55% och inom tre klick 80% (Bart, 2001).

Det har vid mer än ett tillfälle betonats att mission och value statements bör ha en motiverande effekt. När det gäller att inkludera motivationella uttryck, språk, så hittade Bartkus et al. (2004:399) kulturella skillnader. I Europa inkluderades det vid 77% av tillfällena och i USA 90%, en klar skillnad från Japan där bara 47% av organisationernas mission

⁶ Genomfört 3 januari 2011 på www.Google.com

statement inkluderade motivationella uttryck. Avslutningsvis så konkluderar Williams (2008) att med tiden så har mission statements blivit mer sofistikerade och längre, speciellt MS som presenteras på organisationers websidor. Innehållet kan variera inte bara mellan olika kulturer utan också mellan olika branscher. Nu flyttas fokuset till bankbranschen.

2.1.3.3 Forskning om mission statements i banker. De studier som nedanför inkluderas i denna sektion innehåller ibland också andra finansiella organisationer än banker. Likheten inom finansbranschen som helhet gör att det kan ge en liten pekpinne på vad som kan förväntas av den rena bankbranschen. När det gällde publicering av mission statements så rapporterade Klemm et al. (1991) att interna faktorer ansågs viktigare än externa när det gällde publicering av mission statement. 77% av de undersökta organisationerna publicerade MS först och främst för sin personal och den högsta externa faktorn med 59% var där publiceringen skedde med finansmarknaden som extern intressent, endast 30% publicerade med kunder och leverantörer som mottagare (Klemm et al., 1991, s.76). Här var det finanssektorn som framstod som en viktig extern stakeholder för de britiska organisationerna, även om den interna funktionen av mission statements ansågs långt viktigare.

Finanssektorn inkluderar också försäkringsbranschen i en del studier, exempelvis i Bartkus et al. där dom undersökte finans- och försäkringsorganisationernas webpublicering av mission statements i någon form. 76,9% av de europeiska organisationer hade publicerat MS, medan enbart 53,8% av de japanska och endast var tredje, 30%, amerikansk organisation (Bartkus et al., 2002, s.426). Det var stora differenser mellan de olika regionerna, vilket ger tolkningen om kulturella skillnader en del styrka. Det är en faktor som bör tas i betraktning i de kommande undersökningarna som presenteras nedan då de banker som inkluderas oftast är amerikanska. Om så inte är fallet, preciseras det av undertecknade.

En genomgång av det empiriska grundlaget av finans- och försäkringsorganisationerna till Bartkus et al. 2002-studie visar att var det ett mycket litet urval av banker inkluderade där. 7 europeiska, 3 japanska och 2 amerikanska, så att dra några konklusioner är inte möjligt dock ser vi en liten trend. Ingen av de amerikanska bankerna hade publicerat något mission statement, enbart en europeisk och japansk bank redovisade inget MS (Bartkus et al., 2002). I en jämförelse mellan Slovenska och Europeiska finans- och försäkringsorganisationer, hade bara 16% av de Slovenska mot 76,9% av de Europeiska organisationerna publicerat mission statements i någon form på deras websidor (Biloslavo, 2004, s.269).

Från nationella och regionella jämförelser till branschrelaterade studier. Rarick and Nickerson (2005, s.10-12) undersökte tio olika branscher, varav *financial service* var en av dem, och deras webpublicering av mission statements. Genomsnittet mellan alla branscherna var 63,1% och finansbranschen var minst benägen till att publicera mission statements på webben med 38%. Det var 11% och 18% bakom de två närmaste branscherna, vilket kan rubriceras som väldigt dåligt i jämförelse med de andra branscherna (Rarick och Nickerson, 2005).

I en amerikansk studie av MS hos 95 organisationer, fördelade på tre branscher: data, livsmedel och bank. Konkluderade David och David (2003, s.13) att mission statements hos de tre branscherna var väldigt bristfälliga. Den bransch som utmärkte sig mest negativt var bankbranschen, vilken kom sämst ut bland de tre. David och David (2003) menar att de 32 undersökta bankernas MS var exceptionellt svaga över det hela. I enbart två av de nio kriterierna, tio om totala genomsnittet inkluderas, kom bankerna bäst ut. Där scorede bankerna ändå dåligt, på lik nivå med de två andra branscherna i kriterierna: *Philosophy* och *Public Image*, enligt David och David (2003). Innehållsanalysen som genomfördes av 32st banker, 27st dataföretag och 36st livsmedelsföretags mission statement visade att bankerna hade de minst omfattande statementen, i förhållande till MS sett på som en nio-komponentsmodell (David och David, 2003, s.13).

Peyrefitte och David (2006, s.299) ser på relationen mellan MS-komponenttyp och inkludering i organisationers mission statements mellan olika branscher, utgångspunkten för komponenterna är återigen Davids nio-modell. De fyra branscherna som ingick i studien är: bank, datahardware, datasoftware och livsmedelsprocessering. Det råder en relativt hög enighet mellan branscherna på de översta platserna. Där samstämmigheten på första platsen mellan branscherna är att *Product and Service*, förutom bank som föredrar *Customers*, inkluderas oftast. Tabell 3 nedanför visar totala branschindex, betående av alla fyra branscher sammansatt utifrån Peyrefitte och Davids resultat från 2006, jämfört mot bankbranschen.

Tabell 3 Jämförelse av MS-innehåll på internet

Total Branschindex	Bankindex
1 Product & Service	1 Customers
2 Customers	2 Self-Concept
3 Self-Concept	3 Product & Service
7 Technology	7 Philosophy
8 Philosophy	8 Market
9 Public Image	9 Technology

Det är ingen stor skillnad mellan de två indexen, där *market* och *public image* framstår som de två komponenter som skiljer sig mest ut.

Rarick and Nickerson (2005, s.14) är kritisk till Pearce och Davids konstruktion av mission statements och anser att komponenterna som Pearce och Davids förespråkar inte reflekteras i framställandet på websidorna hos dagens organisationer. Detta begrundar Rarick och Nickerson (2005) genom att dagens mission statements varierar inte bara i benämningen utan också till innehåll: olika angelägenheter inkluderas, så som diversitet, innovation och teamarbete.

2.2 Value Statements

Mission statements eller mission-relaterade uttryck har hitintills framställts som den dominerande uttrycksformen bland organisationerna. Nu slår vi om kursen och inriktar oss på value statements. Rarick och Nickerson konstaterade att om alla former av mission-relaterade uttryck utelämnas så utgör det nästan 37% av det som dom kallar *organizational purpose statements*, OPS, (Rarick och Nickerson, 2005). Det betyder att mer än var tredje organisation uttrycker en form för ”mission” statements utan att i överhuvudtaget använda sig av ordet mission. Det kan eventuellt tyda på en svaghet med mission statement som benämning på en övergripande konstruktion, vilket var anledningen till att Rarick och Nickerson (2005) lanserade organizational purpose statement som ersättare. Den benämningen var mer neutral och innefattade alla tre statements, vilka var de desiderat mest använda: mission, value och vision (Rarick och Nickerson, 2005).

Det uppstod ett fokus på *values*, värden, runt slutet på 1960-talet och i samband med organisationer tog det fart under 1980-talet uttryckt som exempelvis *organizational culture*, organisationskultur (Agle and Caldwell, 1999). Först ses det närmare på värde som begrepp och värdesystem som konstruktion. Med utgångspunkt i värdesystem så blir det naturligt att se på value statements i egenskap kärnvärden, och speciellt i samband med organisationer.

2.2.1 Värden och värdesystem. Att studera värden är komplext beroende på att det föreslagits ett flertal olika definitioner av begreppet (Maierhofer, Rafferty och Kabanoff, 2003). Rokeach, av många ansedd som förgrundspersonen inom värdestudier, är en av de mest citerade när det gäller värdedefinitionen: *...an enduring belief that a specific mode of conduct or end-state of existence is personally or socially preferable to an opposite or converse mode*

of conduct or end-state of existence (Rokeach, 1973, s. 5). Enligt Kabanoff och Daly (2002) utvecklar Rokeach sin värdeteori ytterligare och han ser på värde som ett mäktigt koncept. Speciellt bidrar det till att studera andra entiteter än individer: exempelvis grupper, organisationer, institutioner, nationer och hela samfund (Kabanoff och Daly, 2002). Denna egenskap hos värde som koncept knyter också studien till organisationspsykologin.

En enkel förståelse av värden kan beskrivas som att de är mer eller mindre subjektiva (Meglino och Ravlin, 1998), inlärdas genom en socialiseringsprocess (Fitzgerald och Desjardins, 2004), fungerar ofta som standarder; vägledande handlingsgrundlag för besluttagande (Rokeach, 1973), är relativt stabila (Rokeach och Ball-Rokeach, 1989), har en motivationell funktion (Rokeach, 1976), kan vara kulturellt betingade (Wiener, 1988), struktureras ofta i någon form av system eller modell (Agel och Caldwell, 1999) och kan vara av både formell och informell karaktär (Ferguson och Milliman, 2008). De kan vara principiella eller övertygelser som erfarits på egen hand. Värden influerar beteende och beteende påverkar värden, växelverkande kausalitet där det ena inte utelämnar det andra (Watson, Teague och Papamarcos, 2004).

Traditionellt sett så konceptualiseras värden som vägledande principer eller standarder, som tidigare nämnt, och används av individer genom hela deras liv (Rokeach, 1973). Value statements relateras inte allt för sällan till moral och etik (Ferguson och Milliman, 2008). Vilka här behandlas som två andra entiteter även om relationen, till tider, dem emellan är stark och av signifikant karaktär. Det är naturligtvis en skillnad på värden centrerade till individer jämfört med organisationer men det var på individer som tankarna kring värdebegreppet och studierna började. Gemensamma värdebegrepp som delas av en grupp människor, eventuellt som en organisation, utspringer alltid ifrån en individ och därmed blir förståelsen av värden relaterad till individuella värden (Schein, 2004). Det var som individuella värdebegrepp fundamentet skapades och här utvecklade man de första tankarna om värdesystemen: som innehöll ett set med kärnvärden. Rokeach menade att individer samlar ett relativt litet antal kärnvärden, organiserar dem i ett värdesystem över tid och integrerar dem till ett varaktigt system (Rokeach, 1973).

Ett värde kallas för kärnvärde när den sociala kontrollen det utöver övergår andra värden i värdesystemet (Narayan Pant och Lachman, 1998). Det betyder att ett värde inte blir ett kärnvärde först efter det placerats in i ett hierarkiskt värdesystem, där det vägs mot andra värden. Här framträder den subjektiva delen av värden, som tidigare nämnts, och kultur är en

avgörande faktor när värderingar och värdesystem skall under lupen (Wiener, 1988). Värden är kultur i det avseendet att dom blir de styrande principerna inom en organisation (Whiteley och Whiteley, 2007), en viktig komponent i den kulturella strukturen hos organisationer (Schein, 2004). En annan vrid på värdesystem blir att se på handlingar, som inrättats i värdesystemet som en process över tid. Talwar talar om att värdesystem som konstitueras genom agerande som var sant i dåtiden, är sant idag och kommer att förbli sant i den tid som kommer (Talwar, 2009). Värdesystemet uppvisar en stabilitet och är utgångspunkten till evaluering av allt agerande. Anledningen är att varje handling, som kan ha en avog påverkan på andra aktörer, bör baseras på värden (Talwar, 2009). I definitionen som Rokeach bidrog till får de individuella värdena en vägledande funktion, de styr individens intention och agerande (Wiener, 1988) och egenskapen betonas som personligt eller socialt föredragen. Utvecklandet av organisationsvärden, OV, är beroende av de individuella värdena, utöver det så är organisationens struktur, kultur och regler också viktiga i utformningen av ett värdesystem för organisationen (Argandoña, 2003).

2.2.2 Kärnvärden och organisationella värden. När det gällde mission statements så var det en klar tendens till splittelse, både till innehåll och definition inom kunskapsfältet. Det ser ut till att den tendensen också återfinns inom value statement som koncept. Kommer nu att se vidare på värden knytta till organisationer.

Även om det ser ut till att råda en viss form av enighet, med utgångspunkt i Rokeach syn på värden, kärnvärden och värdesystem, så finns det enligt andra bidragsgivare inom fältet liten unisonitet om värde, både som begrepp och fenomen. Konsensusen kring värden är inte på plats, varken när det gäller benämningen, den definitoriska delen eller den forskningsrelaterade delen som involverar mätning (measurement) av värden (Maierhofer et al., 2003; Meglino och Ravlin, 1998). Agle och Caldwell (1999, s.327) går steget längre och menar att den förvirring som råder gällande värden bidrar till att förhindra en djupare förståelse av värden och deras roll som organisationella fenomen. Ferguson och Milliman (2008) varnar för felaktigt bruk av value statements generellt. Falskt behandlade och okorrekt implementerade av värdebegrepp och värdesystem kan få ödesdigra konsekvenser för organisationen (Ferguson och Milliman, 2008). Den förmaningen gör inte förvirring mindre och den kan, om möjligt, exemplifieras genom de många benämningar värden, som organisationellt koncept, har: *Organisational Value* (Schmidt och Posner, 1983; Weiner, 1988); *Core Beliefs and Core Principles* (Collins och Porras, 1991); *Company och Corporate Value* (Klemm et al., 1991); *Core Value, Periphery Value och Core Cultural Value*

(Lachman, Nedd och Hinings, 1994); *Espoused Values* (Kabanoff, Waldersee och Cohen, 1995); *Relationship Value* (Ravald och Grönroos, 1996); *Business Value* (Lebow och Simon, 1997); *True Core Value, Aspirational Core Value, Potential Core Value och Hollow Core Value* (Urde, 2001); *Aspirational Values, Permission-to-play Values och Accidental Values* (Lencioni, 2002); *Suprapersonal Values* (Argandoña, 2003); *Core-Core Value* (Kihn, 2005). *Central Value* (van Rekom, van Riel och Wierenga, 2006); *Generic Value, Created Value och Protected Value* (Wenstøp och Myrmel, 2006); *Public Values, Neighbor Values, Covalues och Nodal Values* (Jørgensen och Bozeman, 2007); *Core Organizational Value* (Ferguson och Milliman, 2008)

En snabb överblick av de olika benämningarna, som alla kan sägas ingå i value statement som koncept, visar omfattande skillnader och delvis en indikation på hierarkiska skillnader enbart genom benämningen av värdebegreppet. Kärnvärden är relaterade till organisationella värden genom intern signifikans och betydning (Urde, 2001). Det betyder att organisationsvärde kan jämföras med andra värdebegrepp och relationen till kärnvärde skulle kunna liknas vid den hierarkiska relationen till organisationellt kärnvärde, *core organizational value*. Det har i avsnitt 2.2.1 nämnts att kärnvärden blir just kärnvärden i egenskap av den socialt hierarkiska positionen dem har i förhållande till andra värden. De ses på som ett litet set av tidlösa vägledande principer, utan behov av extern verifikation och dom har ett immanent värde essentiellt för medlemmarna av organisationen (Hatch, 1997) som inte ifrågasätts. Kärnvärden sägs besvara frågan varför en organisation existerar och förser organisationen med ett dogmatiskt fundament samt ger mening och syfte för dem som tillhör organisationen (Apéria och Back, 2004).

Vad värden kallas rent terminologiskt är inte en kritisk kvalité hos CV, styrkan sitter i hur kärnvärdena appliceras och används, inte enbart genom deras existens (Dalton, 2006). Praktiserandet av en värdebaserad organisationskultur är en viktig aspekt för att bygga en framgångsrik strategi (Talwar, 2009, s.35) och säkra överlevnaden för organisationen. Som tidigare nämnts så är värden fundamentet för vilken som helst form av organisationskultur (Whiteley och Whiteley, 2007) och de konstituerar ett kontrakt mellan organisationens intressenter och organisationen i sig (Dalton, 2006). Det är också organisationskulturen som är den starkaste knutpunkten till organisationspsykologin.

Collins och Porras var förgrundsfigurer för value statements inom organisationer och vikten av att ha dem (Fitzgerald och Desjardins, 2004, s.121). Idag formaliserar många organisationer

ett värdesystem som ska fungera som en modell för medlemmarna, vilka förväntas omfamna värdesynen till organisationen mer eller mindre som sin egen (Fitzgerald och Desjardins, 2004, s.127). Organisationsvärden fungerar som beslutsgrundlag i den dagliga driften av organisationen och utifrån dem fattas 100-tals beslut på alla nivåer inom organisationen (Schmidt och Posner, 1983). Den vägledande funktion i beslutsprocessen kan anses som en kritisk egenskap hos organisationsvärden. Om det är riktigt, så blir det uppseendeväckande att allt för många organisationer behandlar value statements som retoriska, vilka utsmyckar organisationernas websidor och/eller huvudkvarter (Dalton, 2006). OV är värden som organisationer anammar och ansluter sig till, framför allt via organisationens chefer som förespråkar dem (Fitzgerald och Desjardins, 2004, s.123) och därför borde de bilda en solid grund som vägleder organisationens medlemmars beteende, vilket dessvärre allt för ofta inte gör (Dalton, 2006). En organisations värdesystem fungerar meningsskapande för medlemmarna och ger besked om vad som är viktigt, varför ting sker, hur ting sker samt vad som förväntas utföras av organisationens medlemmar (O'Reilly, 1989, taget ur Dobni, Ritchie och Zerbe, 2000).

Användandet av kärnvärden är väldigt brett och innehållet likaledes. Om det är en styrka eller svaghet kan diskuteras. Kärnvärden framställs ibland som ren markandsföring för organisationen (Urde, 2001), fungerar ibland som etiska riktlinje och Jönsson (2008) drar likheter mellan CV och CSR, *corporate social responsibility*. Det finns inget universiellt riktigt uppsett av kärnvärden (Collins och Porras, 1996). Utgångspunkten för att etablera kärnvärden, är att utgå ifrån redan existerande värden i värdesystemet och upphöja de värden som utmärker sig till kärnvärden för organisationen (Urde, 2001). Framgångsrika organisationer behöver inte ha omtyckta eller humanistiska kärnvärden, även om många har det (Collins och Porras, 1996) och det är den relationen till CSR som Jönsson (2008) hänvisar till. Genom diverse skandaler, exempelvis Enron och Lehman Brothers, så anses CSR och CV som ett motgift mot girighet hos organisationer och genom värdekoncepten försöker organisationerna återskapa tilliten och förtroende till intressenterna (Hancock, 2004). Därför, som tidigare nämnt, att värdesystem och värden påverkar den organisationskulturen (Wiener, 1988) som slutligen omfattar individen som medlem av organisationen. Det är med utgångspunkt i detta, samt att det inte finns några universiellt sanna kärnvärden, som Collins och Porras menar att det inte är kritiskt exakt vilka kärnvärden en organisation har men att dom har kärnvärden (Collins och Porras, 1996) och att dom används och sprids till medlemmarna. Det kan uppfattas lite kontradiktoriskt i förhållande til Daltons (2006)

uttalande om att den blotta existensen av CV inte är nog, utan också till omfattande process och involvering som framtagandet av värdebaserade uttryck helst bör innebära för att förankra kärnvärdena hos organisationsmedlemmarna. Tolkningen av Collins och Porras kan lätt vridas till att det spelar ingen roll, så länge organisationen har kärnvärden. Det är just den omfattande processen som skapandet av statements, inkluderat kärnvärden, som Collins och Porras anser många organisationer brister i. Det blir en rörig soppa där ingredienserna mission, purpose, values, vision etc., ingår men är verkningslösa pga avsaknaden av tydliga koncept och användbara verktyg samt fel attributering av koncepten (Collins och Porras, 1991); vanligast är att blanda ihop mission med *purpose*, syfte. Value statements och initiativen dem medför har inget med att skapa en konsensus att göra, utan dom ska fungera som fundamentala strategiska grundramar för medlemmarna i organisationen (Lencioni, 2002) och deras handlingar.

2.2.3 Forskning om Core Values. Uppsvinget som värdebegreppet, value statements, fick i slutet av 1980-talet innebar en ökning bland amerikanska organisationer på 50% som hade någon form av value statements, på mindre än ett decennium (Farnham, 1993). Det är en utveckling och trend som stämmer gott överens med det ökade fokuset på mission statements, som tidigare nämnts. Martin Kihn 2005 skriver i en artikel för Fast Company⁷ att 80% av USAs största organisationer har publicerat och offentliggjort deras kärnvärden. Talet kan behandlas med en nypa salt då grundlaget inte framgår men det ger en indikation och det verkar inte allt för orealistiskt om en jämförelse görs med MS, Wright rapporterade ca. 82% 2002. Genomförda studier och forskning relaterat till value statements har inte utförts i samma extension som mission statements. Här kommer det kortfattat att presenteras intressanta fynd relaterade till denna studie.

I enkelhetens namn så hänvisar Tingvatn och Dung Tien (2004) till att ju store omsättning en organization har, ju större sannolikhet är det att organisationen har formulerat ett set med värden. Fernandez och Hogan (2003) konkluderade med att, tidigare nämnt som limliknelsen, värden binder individer samman och skapar basen för organisationen när anställda, medlemmarna i organisationen, delar en målsättning och övertygelse om vad som ska till för att nå målet. Klart definierade och kommunicerade organisationsvärden innebär att anställda är mer involverade i organisationen och tar ett större deltagande i beslutsprocesser (Fitzgerald och Desjardins, 2004). Värde och värdesystem ser ut till att vara associerade med

⁷ Hämtat 24 augusti från www.fastcompany.com.

produktivitet när det gäller service (Dobni, Ritchie och Zerbe, 2000). Organisationers värden som är kongruenta med anställdas värdesyn visar sig öka tillfredshet, engagemang och prestationen hos de anställda (Fitzgerald och Desjardins, 2004, s.121).

Det nämndes tidigare om en möjlig institutionaliering av värdebegrepp och resultaten till Lencioni visar till att det eventuellt ligger något i det påståendet: 55% av alla Fortune 100 organisationer uppger *integrity* som ett kärnvärde, 49% nämner *customer (satisfaction)* och 40% *teamwork* (Lencioni, 2002). En annan studie, baserad på 300 amerikanska och norska organisationer, visade att de sex mest frekventa kärnvärden var *integrity, honesty, respect, diversity, openness* och *fairness* (Wenstøp och Myrmel, 2006). Williams fick också upp integritet i hennes performance-studie som inkluderade *buzzwords*, slagord. Tre olika ord gick igen i både HP- och LP-organisationer: *integrity, excellence* och *innovation* (Williams, 2008). *Teamworks* inkludering som CV är enligt Williams (2008) lite mer oklar mellan de två grupperna. Här drar Williams en länk mellan den signifikanta skillnaden mellan HP och LP, tidigare nämnd, när det gällde inkluderandet av *employee*-komponenter i MS. En svensk studie, utförd på årsredovisningen som företag är pålagda att publicera, presenterade de fem kärnvärden oftast förekom i årsrapporterna (Grass och Svantesson, 2010): *businesslike, commitment, innovation, quality* och *professionalism*.

I en undersökelse gjorde av Kihn och hans konsultkollegor där de tittade på 21 organisationer, ungefär hälften från de mest beundrade och resten från de minst beundrade organisationerna i USA, resulterade i intressanta fynd (Kihn, 2005). De jämförde value statements från 21 organisationer och körde dem mot resultatet i förhållande till börsindex S&P 500 över 5 år. Totalt genererade de 21 organisationerna 41 olika kärnvärden, varav 5st utmärkte sig som kärn-kärnvärden: *teamwork, excellence, integrity, respect* och *customer service*; kärnvärdet som ingick i flest value statements, i mer än hälften av de 21 organisationerna (Kihn, 2005). Även om studien kanske inte uppfyller forskningsrelaterade kriterier så ser vi att Kihn och hans konsultgrupp kommit fram till mer eller mindre samma resultat som Lencioni och Williams gjort. Det kanske mest häpnadsväckande resultatet var att organisationerna som inkluderade dessa kärnvärden underpresterade 18%, i genomsnitt, mot S&P. Värst ut kom organisationerna som omfamnade *teamwork* som kärnvärde, här hade deras aktie tappat 30% mot resten av marknaden (Kihn, 2005). Anledningen till den utvecklingen blir ren spekulation och därav utelämnas den. Dock tas resultatet med för att det indikerar något intressant och kan eventuellt sättas i samband med institutionaliseringsproblematiken, som tidigare nämnts, och behovet att utmärka sig bland konkurrerande organisationer.

En annan intressant trend som Kihn rapporterade var den att ju fler kärnvärden, ju mera innehåll i value statementet, ju bättre resultat uppvisade aktien mot marknaden: organisationer med kärnvärden två eller fler ord visade en avkastningsökning på 16% mot dem med ett ordsvärden som visade upp en förlust på 2% (Kihn, 2005), vilket eventuellt kan jämföras med *High-content* mot *Low-content* organisationer som tidigare nämnts gällande mission statements. Här kan vi se paralleller till argumentationen rörande genomförandet och utvecklandet av value statements, där det fokuseras på att välformulerade värdeuttryck utmärker och differensierar organisationen mot andra aktörer. I en amerikansk studie utförd av Collins och Porras (2005) framgår det att det oftast används tre till fem kärnvärden. För många value statements kan rendera i konflikter mellan motstridiga policys som utspringer ur respektive kärnvärde, tre till sex är ett bra antal enligt Begley och Boyd (2000). Grass och Svantesson (2010) fick ett liknande resultat: tre till sju värdeuttryck.

Nu en snabb återkoppling mellan value statements och etik, som tidigare nämnts. Wan der Zal, de Graaf och Lasthuizen (2008) genomförde en studie där de jämförde affärsetisk litteratur mellan offentliga och privata sektorn. *Accountability, Reliability, Effectiveness, Efficiency, Expertise, Profitability, Honesty* och *Innovativeness* utmärkte sig som viktiga värdebegrepp i den privata sektorns litteratur (Wan der Zal et al., 2008). Där de fem första kärnvärdena var identiska med offentlig sektor som instället inkluderade *Lawfulness, Incorruptability* och *Impartiality* som de tre sista kärnvärdena ovan (Wan der Zal et al., 2008). Ett intressant resultat som Wan der Zal et al.'s studie genererade, i jämförelse med Dobni et al.'s (2000) resultat gällande service, var att *Seviceability*, som berör *Helpfulness* och *Quality*, inte var lika viktigt i den privata sektorn, som i den offentliga, och bara hamnade på 14:e plats (Wan der Zal et al., 2008).

Det nämndes under genomgången av mission statements om den etiska vinklingen som allehanda värdeuttryck kan ha, Jin och Drozdenko (2010:356) hittade indikationer på att etik och CSR faciliteras eller stärks genom att fokusera på kärnvärden, som enligt dem har en organisk orientering. Med det menar Jin och Drozdenko att organisationen som helhet bör fokusera på att skapa ett öppet, kreativt, samarbetsbeivrande och socialt organiskt klimat internt, i motsättning till det mer rigida, byråkratiska och hierarkiska mekanistiska klimat som förekommer internt i många organisationer (Jin och Drozdenko, 2010). Relationer, som kärnvärde, är nyckeln till att låsa upp alla andra organisationella värden, för de förutsätter socialt samarbete och bygger upp en ömsesidig tillit mellan parterna (Phillips, 2006).

En svensk studie av organisationernas publicering av value statements i årsrapporterna, ÅR, från 1998 respektive 2008 indikerade inte bara en ökad betydelse av ÅR som kommunikationsverktyg utan även att value statements fått ökat intresse (Grass och Svantesson, 2010). Det ligger i linje med vad som kan förväntas utifrån andra studiers resultat. 2008 var det 72% av de inkluderade organisationerna som publicerade sina value statements mot 13% 1998 i årsrapporten (Grass och Svantesson, 2010).

2.2.3.1 WWW. Rarick och Nickerson (2005:13) rapporterade, som tidigare nämnt, efter att ha studerat organisationers websidor att den vanligaste terminologin använd på organisationernas värdeuttryck, OPS, innefattade inte bara mission utan också values och vision.

I en undersökelse av 300 amerikanska och norska börsnoterade organisationers value statements på internet kom Wenstøp och Myrmel (2006) till slutsatsen att värdeuttrycken var svåra att lokalisera rent fysiskt och svåra att sortera ut mot annan information. Anledningen till förvirringen rörande värdekategorierna: där ”*mixing such things as ends and means, conduct and consequence*” (Wenstøp och Myrmel, 2006: s.672) knappast bidrog till att göra det enklare. En nackdel med den ostrukturerade framställning av value statements på organisationernas respektive websidor är att det knappast bidrar till effektivt användande av värdesystem som kriterium för beslutstagande (Wenstøp och Myrmel, 2006). Typiska platser att hitta kärnvärden på var enligt Chun (2005): *code of conduct, code of ethics, corporate philosophy, corporate citizenship* och *ethical principles* som *credo*. Bartkus et al. (2004) hittade kulturella skillnader när det gällde att kommunicera organisationens value statements via webpublicerade MS: USA 42%, Europa 27% och Japan 7%.

Med utgångspunkt i Davids nio-komponent modell, genomförde Rarick och Nickerson en innehållsanalys av OPS och kom fram till att mission, values och vision framträdde i samma frekvens, tre för varje statementtyp, med avseende till innehåll (Rarick och Nickerson, 2005). Dvs att mission framträdde oftast i *customers, products/services* och *distinctive competence*; vision i *geographic market, technology* och *survival/growth/profitability*; values i *philosophy, public image* och *employees* (Rarick och Nickerson, 2005, s.13). Value statements framstår här som en viktig egenskap både i hanteringen av de anställda och bilden som organisationen vill skapa både internt, *philosophy*, och externt, *public image*. Därför blir det naturligt att här vända fokus mot kommunikation som redskap relaterat till både mission och value statements, samt knyta studien till kommunikationspsykologien.

2.3 Kommunikation

Kommunikation, i alla enkelhet, kan kortfattat uttryckas som en process där en avsändare förmedlar information, budskap, via en informationskanal till en mottagare. Det kallas populärt för överföringsmetaforen. Här bortser man ifrån aktörerna i kommunikationsprocessen: enskilda individer och deras sociala relationer, attityder, värderingar, förkunskaper, handlingar, avsikter och tolkningar, vilket kan rubriceras som immanent avhumaniserat perspektiv (Linell, 1982, s.6). Här har mottagaren förvandlats till en passiv aktör och kommunikationen ses på som ren transferering av information. En yttring, sett på som informationsöverföring, kräver alltid en tolkning för att mottas (Johansson, 2003). Aktören som mottar information, försöker efter bästa förmåga att förtolka informationen, ge den en mening för att få fram budskapet. Det betyder att en passiv aktör i en kommunikationsprocess ställs inför ett tolkningsproblem (Johansson, 2003).

Historisk sett bygger tidiga kommunikationsmodeller på fyra grundläggande element: sändare, meddelande, kanal och mottagare. Modellen som fått mest uppmärksamhet är Shannon och Weavers linjära modell av kommunikationsprocessen (Johansson, 2003), likt den som först beskrevs ovan. Modellen har fått en hel del kritik just pga linearitet och bristen på feedback (Rogers och Agarwala-Rogers, 1976). Här introducerades ytterligare ett element in i kommunikationsprocessen, feedback. Det visar till att det föregår ett verbalt och/eller icke-verbalt, dynamiskt, samspel mellan aktörerna i kommunikationsprocessen. Kommunikation är en multivariabel, där otaligt många element har en dynamisk samverkan (Rogers och Agarwala-Rogers, 1976).

Organisationer är kommunikation och har skapats därigenom, kommunikation är essensen av organiserad aktivitet (Larsson, 2001, s.66). Fokuset i denna del ligger på organisationers kommunikationsprocesser och de underkategorier som vanligtvis framställs som intern och extern kommunikation. Till en början fokuserades det på kommunikation som entitet, för att sedan gå vidare till respektive underkategori.

2.3.1 Organisationskommunikation, OKO. Den kommunikationsprocess som dagligdags involverar organisationer kan conceptualiseras på tre olika sätt (Deetz, 2001, s.4-5): fokus på utvecklingen av organisationskommunikation som specialfält knytet till kommunikationsavdelningar eller andra specialiserade kommunikationsaktörer, fokus på kommunikation som ett fenomen som existerar inom organisationen eller avslutningsvis kan kommunikation ses på som ett sätt att beskriva och förklara organisationerna. En snabb

översikt säger oss att organisationskommunikation förmodligen, mer eller mindre, omfattar alla tre koncepten, där de två sista grovt förenklat kan kategoriseras som intern och extern kommunikation.

Organisationskommunikation kan ses på som ett tämligen sammansatt fenomen som kan definieras på ett flertal olika sätt (Larsson, 2001). Den traditionella synen på OKO kan sammanfattas som den formella och informella kommunikation som föregår internt inom organisationen mellan dennes medlemmar (Lilius, 2008). Med dagens kunskap som utgångspunkten så blir den allt för simplificerad. Vilket också Heide, Johansson och Simonsson (2005) menar, även extern kommunikation borde inkluderas i organisationskommunikation som begrepp. Det ska tilläggas att förståelsen av OKO är beroende av vad som vikt läggs i själva kommunikationen (Larsson, 2001): syftet, processen, strukturen eller kulturen.

OKO används ofta som en generell term, van Riel (1995) skriver att begreppet täcker public relation, public affairs, investor relations, arbetsmarknadskommunikation, marknadsföring, miljökommunikation och intern kommunikation. Här har van Riel exkluderat extern kommunikation men inkluderat flera andra kommunikationsbegrepp som skulle kunna inkluderas i den externa kategorin. De olika kommunikationsbegreppen indikerar en heterogen grupp tillhörighet, enligt van Riel (1995), även om de bara har en del karaktäristika gemensamt.

Cheney och Christensen (2001, s.234) definierar organisationskommunikation ”... *in general terms as a set of processes through which organizations create, negotiate, and manage meanings (included those related to their own constitution)*”. Processerna är i fokus, dom är med på att underbygga och skapa ett meningsfundament genom vilken organisationen agerar. Definitionen ger en inblick i viktigheten av den meningsförtolkande processen men bidrar utöver det lite till att precisera själva kommunikationsprocessen. Manning (1992) går steget längre och betonar att OKO kan definieras på flera sätt, han föredrar att jobba med en definition som bygger på två aspekt:

The first is the processing of information in message form into, through, and out of organizations. However, organizational communication also entails the analysis of all the nonmessage and noninformational matters and the performing of communication that shapes such "processing" of

communicational transactions and gives them organizationally valid meaning
(Manning, 1992, s.9).

Jämfört med tidigare definition ser vi likheter vad det gäller den meningsförtydlande processen. Det preciseras att definitionen gäller även icke-meddelanden och icke-informationella egenskaper i processen. Vidare spelar själva transaktionen en roll i valideringen av budskapet; kontexten och själva arenan för kommunikationsprocessen påverkar förtydningen (Manning, 1992). En betydligt mer omfattande definition och nu fick vi en inblick i varför den ses på som en dynamisk komplex process och inte en ren överföringsprocess. Även om den är omfattande så förtydligar den inte extern eller intern kommunikation, gränsen mellan externt och internt är suddigt (Larsson, 2001).

Kommunikation som fenomen bidrar till att göra det hela mer komplext Cheney och Christensen (2001). Welch och Jackson (2007, s.180) menar att all kommunikation är en del av en integrerad entitet oavsett hur den rubriceras, då det är svårt att med säkerhet säga något om verkan och orsakssammanhang i kommunikationsprocessen. Gränsen mellan intern och extern kommunikation kan vara svår att dra eftersom begreppen har närmat sig varandra under senare år och det finns olika uppfattningar om vart gränserna går mellan organisationskommunikation och andra nära relaterade kunskapsfält som PR, public relation, och marknadsföring (Johansson, 2003). Cheney och Christensen (2001) menar att det inte längre existerar någon gräns mellan intern och extern kommunikation som separata fält då dom blivit utträngda av otydliga organisationsgränser.

För enkelthetens skull så separeras begreppen men det kommer att förekomma tillfällen när de diskuteras som ett sammansatt fenomen, det förtydligas explicit för att inte förvirra.

2.3.2 Intern kommunikation. Informationseran som idag härskar ute i världen har bidragit till att stärka kunskap som en resurs, vilket gör det viktigt att knyta resursstarka individer till organisationen. Det gör att organisationernas största tillgångar idag inkluderar kunskap och den inbördes relationen till medlemmarna (Welch och Jackson, 2007). Värdeskapandet blir beroende av hur de interna resurserna förädlas. Den inkommande informationen förvaltas, de kreativa och intellektuella kvalitéerna hos organisationens medlemmar utgör grundlaget för processen som bidrar till värdeskapandet (Welch och Jackson, 2007). Ansvar för styrningen och kontroll av förvaltningen är ledelsen. Individer i ledelseposition är de viktigaste kulturskaparna, tillsammans med grundläggarna, genom maktpositionen som präglar organisationen internt (Schein, 1985). Den verklighetsdefinition

som ledelsen och grundläggarna skapar, blir grundlaget för all kommunikation. Den interna kommunikationen blir den kärnprocess som verksamheten skapar värden ur (Quirke, 2000, taget ur Welch och Jackson, 2007).

En viktig ting att ha i bakhuvudet när det gäller organisationskommunikation, speciellt med tanke på vikten som Schein lägger på individer i ledelseposition och deras betydelse. Är att en kritisk granskning av OKO visat att den historiskt sett haft en top-down relation till kommunikationsprocessen (Cheney, 2007), även kallat ledningsperspektiv. Den synen stärks när man ser på Welch och Jacksons definition av intern organisationskommunikation:

The internal corporate communication dimension is defined as communication between an organisation's strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organisation, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims (Welch och Jackson, 2007, s.186).

Utgångspunkten för kommunikationsprocessen i definitionen är relationen mellan ledelsen och de interna intressenterna, där tillhörighet och en förståelse av organisationens utveckling och målsättning är budskapet som förmedlas. En förutsättning för kommunikation är att den bör starta internt inom organisationen (Erikson, 1992). Anledningen till det är att externa intressenter, kunder och andra aktörer inte kan förstå vad organisationen står för om medlemmarna internt i organisationen inte har den insikten. Med den synen på kommunikation så blir det viktigt att sprida information internt, för att skapa en medvetenhet hos organisationsmedlemmen om identiteten till organisationen. Förändring är idag en realitet alla organisationer står inför, det visade också definitionen ovan. För att organisationen ska vara mer flexibel och anpassningsbar, blir förändring i organisationens identitet över tid en nödvändighet för överlevnad (Cheney och Christensen, 2001). Här kan intern kommunikation motverka risken för att anställda tappar överblicken över verksamheten och den helhet som de som organisationens medlemmar är med och bidrar till (Erikson, 1992) och det skapar ett bättre beslutsgrundlag för att vara förändringen i förtid. Risken med att omfamna förändring som en konstruktiv process, enligt Cheney och Christensen (2001), består i en underminering av anställda och konsumenters identifiering med organisationen. Förutom att intern kommunikation bidrar till att stärka organisationen som helhet så kan intern information användas i externa syften och tvärtom (Cederlund och Häggström, 2000). Här kan det dras paralleller till den offentliga informationen om organisationers mission och value statements som ligger på websidorna; sökbart och tillgängligt för så väl interna som externa intressenter.

2.3.2.1 Mission och Value statements, internt kommunikationsverktyg.

Frågeställningen om mission och value statements ska rubriceras som kommunikationsverktyg institutionaliseras indirekt genom organisationernas bruk av dem. Det kan uppfattas som en cirkulär förklaring men Peyrefitte och David (2006) hittade tendenser till att innehållet i mission statements var likt både inom och mellan branscher. Är det möjligt att en liknande påverkningskraft, institutionalisering, medför att organisationer anammat OPS som ett kommunikationsverktyg, oavsett om det är intern och/eller externt. Med tanke på det extensiva användandet av både mission och value statements bland organisationer, vilket presenterad forskning visar, ger en indikation på att det är möjligt. En sammanfattning vill bidra med att belysa funktionen av både mission och value statements som ett internt kommunikationsverktyg, som presenterad litteratur och forskning visar.

Kärnvärden anses influera och påverka beteendet till medlemmar av organisationen (Watson et al., 2004). Chong (2007) uttrycker att organisationer kan hjälpa medlemmarna till att internalisera kärnvärden genom kommunikation. Ledelsens ansträngningar att påverka kärnvärden i önskad riktning är beroende av kommunikationsmöjligheterna som står till förfogande (De Chernatony 1999). Det betyder att organisationen har mycket att tjäna på att bidra till den processen, om de därmed får en större kontroll över medlemmarna. Utöver möjlighet till influens så besvarar kärnvärden, enligt Apéria och Back (2004), frågan på varför organisationen existerar; den ger ett fundamentalt grundlag för mening och syfte som signaliseras till medlemmarnas medvetande. Budskapet ger besked om vad som är essentiellt, varför och hur ting sker samt vad som förväntas (O'Reilly, 1989, taget ur Dobni et al, 2000). Kärnvärden har en motiverande funktion på organisationsmedlemmen i dennes jobb (van Rekom, van Riel och Wierenga, 2006). Kärnvärden fungerar som styrande principer inom organisationer (Rokeach, 1973; Whiteley och Whiteley, 2007), skapar ett vägledande beslutsgrundlag (Schmidt och Posner, 1983) och är en viktig aspekt för att bygga en framgångsrik strategi. Kärnvärden kan ha en evaluerande funktion (Talwar, 2009), eventuellt vid ändringsprocesser vare sig den är krisrelaterad eller inte. Det ser ut till att value statements kan relateras till en intern kommunikationsfunktion, nu följer en liknande sammanställning av mission statement.

Den viktigaste argumentationen för att mission statements är ett internt kommunikationsverktyg rapporterades av chefer, vilka ansåg att MS var viktigare internt i organisationen än externt (Klemm et al., 1991). Swales och Rogers (1995) såg på MS som ett styrningsredskap, viktigt för effektiv styrning (Want, 1986). I likhet med value statements så

har mission statements en existentiell betydelse, det ger organisationen svar på *reason for being* (David, 1989). För medlemmarna av en organisation ska mission statements framstå motiverande och inspirerande (Ireland och Hitt, 1992; Barrett, 1998), samla resurserna, målriktat, mot en gemensam målsättning (Collin och Porras, 1991; 1996) och bidra till att utveckla en strategi för att nå målet (Pearce och David, 1987). Även här ser vi en funktion hos mission statements som internt kommunikationsverktyg, inte bara det men vi ser likheter till value statements också. Det som är av intresse är huruvida organisationer använder kärnvärden, oavsett om de rubriceras som mission eller value statement, och om så är fallet; vart och hur presenteras dem på organisationernas websidor.

När den interna kommunikationen är grundlagd genom starka och tydliga organisationsvärden, så kan det bidra till att organisationsmedlemmen personifierar kärnvärden och omskapar dem till sina egna (Chong, 2007). Organisationens identitet består av värden som uppstår genom de anställda i organisationen, och betraktar dem som centrala i organisationen (Brindt och Eriksson, 2010). Kommunikationen anpassas så att de anställda kan relatera sig med informationen som riktas mot deras specifika arbetsområden. Det är först efter att de anställda har tagit till sig de önskade värdena och själv bidrar till att stärka organisationens identitet, som extern marknadsföring bör initieras (De Chernatony, 1999), här sett på som ett externt kommunikationsverktyg bland många.

2.3.3 Mission och value statements, externt kommunikationsverktyg. Cheney och Christensen ser på extern organisationskommunikation som en delprocess underlagt organisationskommunikation som tidigare definierats. Delprocessen omhandlar specifikt meningskonstruktioner av den externa omgivningen (Cheney och Christensen, 2001). Med meningskonstruktioner menas här relationen som organisationen har med externa intressenter och kunder i och utanför den omedelbara omgivningen. Den externa kommunikationen syftar till att förmedla information mellan organisationen och dess omgivning, målet är att påverka intressenter och kunder i omgivningen gentemot organisationen (Hansson Käll, 2010). Cheney och Christensen (2001) menar att intern och extern kommunikation är nära sammanflätade med varandra. Extern OC är en fortgående retorisk kamp för organisationer flest för att etablera distinkta identiteter och samtidigt framstå maximalt tilltalande och effektiva (Cheney och Christensen, 2001, s.233).

Identiteten organisationen försöker skapa är i allra högsta grad beroende av den externa kommunikationen, där van Riel (1995) presenterade följande externa kommunikationskanaler:

public relation, public affairs, investor relations, arbetsmarknadskommunikation, marknadsföring och miljökommunikation. Om reklam, som inte nämns av van Riel, ska räknas som en egen kommunikationskanal (Hansson Käll, 2010) eller inkluderas i marknadsföringen är ett tema som inte omnämns här. Cheney och Christensen (2001) menar att reklam, förutom den traditionella funktionen som extern kommunikationskanal, kan bidra med viktig självförstärkande effekt via den interna kommunikationskanalen. Bansal, Mendelson och Sharma (2001) argumenterar för att det är viktigt att länka den externa marknadsföringen med den interna arbetskraften. Dom anställda behöver höra samma meddelande som organisationen sänder ut på marknaden (Mitchell, 2002). Att skapa en identitet och image har blivit ett central tema för dagens organisationer (Cheney och Christensen, 2001), speciellt med tanke på den nya kommunikationsteknologin, sociala medier, som gjort det lättare för organisationer att korrespondera med omgivningen (Hansson Käll, 2010). Den nya kommunikationsarenan, internet, och det varierande media som organisationerna använder i den externa kommunikationen ger organisationen en identitet i sig och om vällyckat så vill identiteten bli livskraftig av sig själv (Cheney och Christensen, 2001). När Cheney och Christensen skrev detta så var inte sociala medier en världsomfattande pandemi utan framväxandet av nya möjligheter som internet erbjöd, vilket då var på framgång. I och med internets växande intåg på kommunikationsarenan och skapandet av sociala medier så kommer organisationen närmare sin omgivning på alla fronter (Hansson Käll, 2010).

De externa kvalitéerna hos mission och value statements är hitintills sparsamt rapporterade i litteraturen och forskningen. De berör i stor utsträckning organisationens identitet och image, mer eller mindre relaterade till marknadsföring. Dobni et al. (2000) hittade indikationer på att värdesystem är viktiga för marknadsföringen hos organisationen och som ledelseredskap. Marknadsföring var något som Drucker omtalade som en av två element i mission statement redan 1973, Mitchell (2002) menar att det är en stark länk mellan intern och extern marknadsföring. Fokuset på image är viktigt för organisationen externt (Ireland och Hitt, 1992; Campbell, 1997) och *public image* är en speciellt viktig komponent för banker (David och David, 2003). Klemm et al. (1991) menar att en viktig extern egenskap hos mission statements är public relations och organisationerna rapporterade att finansmarknaden var en specifik målgrupp som extern intressent när organisationer publicerade sina mission statements. Som externt kommunikationsverktyg används MS för att definitoriskt differensiera organisationen från andra konkurrenter (Pearce och David, 1987).

Organisationens medlemmar vill bli mer lyhörda och engagerade i kunderna, om värdeuttryck publiceras offentligt och medlemmarna är medvetna om det, genom kundens kunskapen till dem (Bart, 2001). Genom att liera mission statementen med kundernas angelägenhet till att få kvalitativa produkter och service som uppfyller etiska och ekologiska krav (Barrett, 1998). Det viktigaste är att tillfredsställa kunden (Drucker, 2008), då kan organisationen nå ut och befästa sin position på marknaden. Detta kan göras på olika sätt, fokuserar nu på marknadsföring och positionering explicit.

2.3.3.1 Positionering och Marknadsföring. Marknadsföring har sedan en tid blivit en landsepidemi som alla berörs av i större eller mindre utsträckning beroende på vilket media som konsumeras. Masskommunikationens svarta får, reklamen, där det går ut på att överföra information till mottagaren visar sig lite effektivt till tider (Ries och Trout, 2001). Kommunikationen föregår på avsändarens premisser genom initiativet och mottagaren blir passiv (Helgesen, 2004). Första principen för att uppnå effektiv kommunikation i ett annars överkommunicerat samhälle är att bygga på hållningar som redan finns hos förbrukaren och inte skapa något nytt och annorlunda (Ries och Trout, 2001). Att uppfinna hjulet på nytt vill inte garantera att organisationen skiljer sig ut. I en kommunikationsprocess så förekommer det faktorer som vill uppträda förorensande i kommunikationskanalen och försvåra för mottagaren att förtolka inkommande information, den intenderade meningen och få fram budskapet. Ries och Trout (2001) betonar att tidigare kommunikationsmetoder föll offer för just den typen av förorensande faktorer. Detta på grund av att människan överförenklar verkligheten för att kunna hantera det ständiga informationsflödet och bara silar ut det som motsvarar mottagarens ”förväntningar” (Ries och Trout, 2001) för att snabbare kunna processera informationsflödet.

Därför är det viktigt att organisationer anammar strategiskt tänkande (Ries och Trout, 2001) och göra något med hållningarna till produkten/tjänsten, P/T, (Bøe, 2009). Positionering går ut på att placera P/T på den mentala kartan hos förbrukaren och skapa en föreställning om eller association till ett kännemärke (Helgesen, 2004). Föreställningen eller associationen är det som ska fungera som differensierande faktor och skilja organisationen från konkurrenterna. Denna faktor, kännemärke - organisationens varumärke, har ett flertal fördelar genom att det förmedlar organisationens kärnvärden som särskiljer organisationen från konkurrenterna och utgör en överlägsen kommunikationsfördel gentemot organisationens intressenter (Brindt och Eriksson, 2010, s.1). Positionering blir allt viktigare i praktisk marknadsföring, ett överflöd av P/T gör att förbrukare har problem att orientera sig och därav

får problem att välja (Framnes, Thjømmøe och Pettersen, 2006). Det är viktigt att lägga märke till att positionering bygger på att kunderna redan har kännedom till organisationen eller produkten. Framnes et al. (2006) talar om två moment vid positionering som är essentiella i denna kommunikationsprocess: likhetsmomentet och olikhetsmomentet.

Likhetsmomentet bygger på egenskaper kunden förväntar att P/T ska besitta och behöver på inget vis vara något som är unikt för den organisationens P/T (Framnes et al., 2006).

Associationer som bygger på likhetsmomenten är oftast inte anledningen till varför en förbrukare väljer en P/T, så länge likhetsmomentet är närvarande. Om P/T inte matchar konkurrenternas fördelar så kan frånvaron av likhetsmomentet gå i disfavör. Den viktigaste faktorn är en organisation eller P/T som ligger på den mentala kartan, som tidigare nämnts. Det är här olikhetsmomentet kommer in, starka och unika egenskaper hos organisationen och/eller organisationens P/T vill här skilja dem från konkurrenten (Framnes et al., 2006). Egenskaperna som olikhetsmomenten tillsäger kan medföra både superioritet och exklusivitet och därav kan organisationen skapa sig en särställning på marknadsarenan. Det som håller organisationsvarumärket samman är enligt Ind (1997) organisationens grundvärderingar och värden. Det är även dessa som bestämmer organisationens strategi, vilket blir handlingsplanen för marknadsföringen. Forman och Argenti (2005) lyfter fram flera viktiga faktorer för att lyckas med organisationsvarumärket, att synkroniser kommunikationsfunktionen och strategigenomförandet samt att fokus bör ligga på varumärket och ryktet. Argandoña (2003, s.25) menar att en viktig del i processen gällande värdebegrepp och att införelämma dem i organisationen är kommunikation, institutionalisera och förpliktelse till värdena.

Förutom att förarbete, ingående studier av målgrupp och konkurrent, är ytterst viktigt så ställer Helgesen (1998) upp fyra grundläggande förutsättningar för att positioneringen ska kunna genomföras med någon form av success. Budskapet ska vara klart och meningsfullt för mottagaren och det ska förankras i produkten och tjänstens egenskaper som helst ska vara avgörande för valet (Helgesen, 1998). Vidare så måste P/T skilja sig från konkurrenten och uppfylla olikhetsmomentet till Framnes et al. (2006) och avslutningsvis måste den vara lätt att komma ihåg. Det är här som en värdebaserade organisationskulturen gör sig gällande och knyter samman kommunikation, vare sig internt eller externt, som ett viktigt redskap att förmedla organisationens identitet och värdesystem.

3.0 Metodik

Studien kan beskrivas som deskriptiv med inslag av kvalitativ analys där fokus ligger på att belysa tendenser i bruken av värdeuttryck på internet via organisationernas egna websidor.

En fundamental förutsättning för hela studien har varit tillgång till information och att den ska vara lätt tillgänglig. I och med att studien omfattar vad som kan rubriceras som en tung samhällsinstitution i en betydande maktposition, där insyn ibland ansetts bristfällig. Detta kan ha bidragit till de skandaler som i senare tid drabbat bankbranschen. Det är rena spekulationer som cirkulerat i media och ligger inte till grundlag för själva studien. Information som kan sägas uppfylla offentlighetsprincipen och som ligger tillgänglig på internet är grundlaget i denna studie. Principen omhandlar insyn i myndigheter och institutioners, statliga och kommunala, förhållanden och ger alla, oavsett privat person eller media, rätten och tillgången till allmänna handlingar. Med det förtydligat så blir det intressant i flera avseenden att granska användandet av värdeuttryck inom bankbranschen och med utgångspunkt i en offentlighetsbaserad informationstillgång undersöka om det finns tendenser till en ändring från tidigare studier.

3.1 Urvalsprocessen

Med avseende att informationen ska vara offentlig och tillgänglig för gemene man gör att det ställs höga krav inför urvalet. I urvalsprocessen viktlades ett antal faktorer som ansågs essentiella för att uppnå en mest möjligt täckande deltagarlista, där eventuella trender knytta till regionala likheter och skillnader kunde iaktas. Litteratur och tidigare forskning utgjorde fundamentet för urvalsprocessen och ska användas i komparativt syfte i studien. Det betyder att vissa undersökningar genomförts så likt tidigare undersökning som möjligt för att ha en förutsättning att jämföra resultat och uppsåra eventuella ändringar.

3.1.1 Globalt fokus. Att representationen kunde föregripas så brett som möjligt och inte enbart av den västerländska utvecklingskulturen som dominerar världsmarknaden idag är viktigt för projektets validitet. Naturligtvis kan det aldrig ges garantier för att så inte är fallet men utgångspunkten har varit att söka den bransch som är mest möjligt globalt representerad i

form av världsdelar efterföljt av länder. Global räckvidd där alla kontinenter representeras var eftersträvansvärt för att uppnå trovärdiga resultat.

Speciellt Afrika visade sig vara en svår region att inkludera för att uppnå ett representativt urval oavsett vilken bransch som undersöktes. Anledningen till det globala fokuset var att tidigare studier uppvisade regionala skillnader och att Nordamerikanska organisationer uppfattades som starkt överrepresenterade. Det globala fokuset och tillgänglighet knytet till internet gjorde att det ställdes relativt höga krav till en långt framskriden teknologisk utveckling och ett relativt unisont kommunikationsgrundlag med tanke på förståelsen. Diverse branscher genomgicks och slutligen antogs det att bankbranschen genom sitt internationella nätverk var den bransch som kunde uppfylla kravet på tillgängligt av information på de egna websidor bäst. Med internationellt nätverk så fanns det en tanke hos författaren att finansbranschen är relativt utbredd globalt jämfört med andra branscher. Bankerna sträcker sig längre än många andra branscher i kommunikation mellan olika marknader och organisationer samt att bankerna lokalt kommunicerar och representerar många andra aktörer i länder och regioner där geografi och/eller kultur bidrar till att försvåra fysisk närvaro. Det var också den bransch som kom bäst ut i alla kategorier när det gällde fokuset på inkluderandet av afrikanska organisationer i den globala arenan, vilket presenteras rätt nedanför.

3.1.2 Bankbranschen och Forbes Global 2008. FG2000, de tvåtusen största organisationerna på den globala marknaden oavsett bransch, är en årlig rankinglista som utgår ifrån börsnoterade företag och rangerar dem efter ett poängsystem baserat på fyra metriskavärder: försäljning, förtjänst, tillgångar och marknadsvärde (De Carlo, 2010)⁹. Det finns ett flertal branschindex att tillgå, ytterst få av dem utgår ifrån ett globalt perspektiv. Totalt representeras 68 olika länder och 27 branscher på FG2000-lista för 2010, därmed en av de mest omfattande och största rankinglistan för organisationer tillgänglig på internet (The global 2000, 2010)¹⁰. Som tidigare nämnt så är bankbranschen väldigt utbredd internationellt som en tung aktör jämfört med andra branscher, rent finansiellt, vilket också FG2000-listan bekräftar.

En närmare titt på FG2000-listan visar att bankbranschen är den största med 308 stycken deltagare på listan och är mer än dubbelt så stor som näst största bransch på 153 deltagare.

⁸ Se Appendix för hela bankbranschen från Forbes Global 2010-listan.

⁹ Hämtat från Forbes.com 1 oktober 2010.

¹⁰ Hämtat från Forbes.com 1 oktober 2010.

Det är en ökning med 1 bank från 2009 (The global 2000, 2009)¹¹, vidare så har det tillkommit 5 nya och försvunnit 2 länder på 2010 års FG2000-lista. De 308 bankerna fördelas på 55 länder och alla världsdelar är representerade (The global 2000, 2010), antarktiskt utelämnat av naturliga orsaker. Fördelningen mellan världsdelarna är: Oceania 6st; Afrika 6st; Sydamerika 8st; Nordamerika 42st; Europa 76st och Asien 170st. Här utgör Afrika 1,95% av hela urvalet för studien, det motsvarande talet blir 1,70% när vi utgår ifrån hela FG2000-listan där Afrika representeras av 34 organisationer (The global 2000, 2010). Urvalet på 308 bankorganisationer speglar den totala populationen, FG2000-listan, relativt bra och ser ut till att vara det bästa som finns att uppspåra som är offentligt tillgängligt på internet.

3.2 Datainsamling

Hur informationen erhålls är beroende av flera faktorer: vilken typ av information det är; vart den finns, dvs lokaliseringen; hur den tillhandahålls; vilket format informationen har och avslutningsvis den viktiga faktorn gällande integritet och sekretess.

3.2.1 Informationstyp och lokalisering. Informationen som eftersöktes redovisades oftast i rent textformat på websidorna. Det hände att det publicerades i en eller annan grafisk utformning som bildfil eller animation. Detta utgjorde inget direkt hinder förutom när språket, återkommer till det senare, utgjordes av tecken och inte bokstäver. I några tillfällen så fanns ingen information om kärnvärden på bankens websidan men var publicerat i årsrapporten som var tillgänglig via bankens websidan. Utgångspunkten var att all information om kärnvärden som kunde hämtas och införskaffas via bankens egna websida skulle infogas i studien, oavsett om den var publicerad som text på själva websidan eller infogades via hyperlänkar till annan digital dokumentation.

3.2.2 Tillvägagångssätt och format. Datainsamlingen föregår med hjälp av informations- och kommunikationstekniska hjälpmedel, därav fokus på den teknologisk utveckling och ett relativt unisont kommunikationsgrundlag, som tidigare nämnts. FG2000-listan var här till en stor hjälp, då den genererade rikligt med information kring organisationerna som inkluderats. Online-versionen, ovan nämnd som (The global 2000, 2010), var inte speciellt översiktlig och det krävdes lite sökande att hitta den i färdigbehandlat excel-format. Det gjorde arbetet med informationsinsamlingen enklare, snabbare och mer

¹¹ Hämtat från Forbes.com 1 oktober 2010.

översiktligt. Excel-filen laddades ner från internet¹²¹³ och det genomfördes en visuell värdering och jämförelse om den överensstämde med originalet på Forbes websida, vilket den såg ut till att göra. Här krysscheckades inte de metriska värdena, då de inte är av intresse i studien, utan bara antalet länder och fördelning kontrollerades.

3.2.2.1 Informationssök. Själva informationssöket föregick på bankernas internetbaserade websidor, som tidigare nämnts, med hjälp av Mozilla Firefox 3.6 som webbläsare. I de tillfällen inga kärnvärden hittades på bankens websida så företogs först ett enkelt sök via websidans egna sökfunktion, om en sådan fanns. Om också det söket var resultatlöst utfördes ett mer utförligt och bredare informationssök via Google för att se om det fanns indikationer på om banken ändå hade kärnvärden, bara att de inte presenterades på deras websidor. Om informationssöket via Google gav resultat och kärnvärden hittades så kunde de införellemades i studien i det tillfälle som informationen kom från den organisationen som undersöktes eller kunde verifieras på något annat sätt, exempelvis kryssökning via andra informationskällor.

Om kärnvärden publicerats på bankens websida så noterades antalet klick det behövdes för att nå dem, kortast möjliga väg i webarkitekturen. Detta innebar att ibland när det uppstod vissa svårigheter att lokalisera kärnvärdena och exempelvis den interna sökmotorn användes så gick man bakvägen tillbaka till första visningssidan, för att därigenom ta reda på antalet klick som behövdes. Sedan noterades det också vilka kärnvärden som hittades och hur många de var till antalet, ibland utgjorde CV en eller flera meningar. Då kopierades allt och limmades in i excel-arket som helhet för senare analys.

3.2.2.2 Språk och förståelse. Förståelsen ligger till grunden för att studiesubjektet ska införskaffas och behandlas på ett tillfredsställande sätt för att subjektet ska kunna undersökas och analyseras på ett tillförlitligt, reliabelt, sätt. Variabler som är med och påverkar blir här språk och eventuellt organisationskultur som ter sig annorlunda än de västerländska, som undertecknade är van vid. Huvudspråket för datainsamlingen har varit engelska, då det antogs att engelska kan klassas som ett universiellt språk inom finanssektorns globala kommunikationssfär. Engelska klassas av Oxford English Dictionary som det språk

¹² Forbes Global 2000 – 2009 hämtades 1 oktober 2010 från download.macrofocus.com. *Se referenser för exakt webadress.*

¹³ Forbes Global 2000 – 2010 hämtades 1 oktober 2010 från edocfind.com. *Se referenser för exakt webadress.*

som är mest använt och utbrett som andra språk¹⁴. Vilket studien bör ge en god inblick i, vilket språk som är mest använt till informationsförmedling inom bankbranschen. Det språk som banken i huvudsak använt till publiceringen på sin websida noterades och om det eventuellt fanns andra språk att välja mellan.

Utgångspunkten för studien, när det gäller förståelse, har varit att utgå ifrån de verktyg som gemene man har att tillgå och det förståelsegrundlag som detta ger. Därigenom har problem med olika språk som japanska, kinesiska, spanska, arabiska etc. hanterats med hjälp av internet som instrument. Med det menas att Google.com använts aktivt för att inte bara verifiera information utan också för att förstå den presenterade informationen via Google Translate¹⁵ och andra översättningstjänster online. Anledningen till bruk av Google.com är att det januari 2011 är rangerat som den deciderat största websidan, sökmotoren, på internet¹⁶. Bankbranschen valdes med hänsyn till att det förväntades att mycket information skulle finnas tillgängligt på engelska via deras eller andra aktörers websidor. Rapporter och andra informationssläpp förekommande på den globala affärsmarknaden föregår ofta på engelska även om huvudinformationen inte alltid presenteras på engelska. Här har översättning varit ett viktigt verktyg för att få tillgång till och försöka förstå informationen på websidan, efter bästa förmåga.

Googles översättningstjänst har två huvudfunktioner. Dels kan man infoga adressen till internetsidan man vill ha översatt och då översätts hela websidan också under den vidare navigationen på websidan. Denna funktion fungerar bara i egenskap av att texten på websidan är kompatibel med de mest använda programmeringsspråken inom internetbaserad publicering. Det vill säga att så fort informationen är lagrad som en bild- eller animationsbaserat format så klarar inte översättningstjänsten att förstå den datan. Då kommer den andra huvudfunktionen till god användning: den låter brukaren kopiera/klistra in eller rent av skriva in texten som ska översättas i en dialog ruta och sedan välja ursprungsspråk och önskas översatt till *nytt språk*. Krysskontroller kan göras med diverse lexikon och ordböcker som tillhandahålls gratis via internet eller universitetets nätverk, exempelvis Clue¹⁷. Då det inte är möjligt att föra in de tecken som vissa språk baseras på utan att ändra inställning på keyboard eller rent av inneha den typen av keyboard så exkluderas de websidorna där ingen information hittas via Google.com sin sökmotor. Med exkluderas menas här att de ger noll som resultat när det

¹⁴ Hämtat 13 mars 2010 från www.OED.com.

¹⁵ <http://translate.google.com/>

¹⁶ Nerladdat 19 januari 2011 från <http://www.alex.com/>

¹⁷ <http://www.clue-international.com>

gäller tillgänglighet och kärnvärden.

Givetvis väcker det frågeställningar kring validitet och reliabilitet, huruvida förståelsen blir lidande och valideringen av insamlad information blir lidande i detta avseende. Det kommer specifikt att diskuteras senare i denna metodikdel.

3.2.2.3 Sökord. Med utgångspunkt i informationssök och språkförståelse så har ett visst fokus lagts på vilka sökord som ska användas i studien. I första hand rör det sig om engelska ord som bildar fundamentet för eventuella översättningar till andra språk. Det har krysskontrollerats mot andra språk, exempelvis svenska, norska och tyska, för att se på eventuella irregulariteter i översättningen. Sökorden som använts presenteras nedan:

- Value(s)
- Core Value(s)
- Mission(s) / Mission Statement(s)
- Vision(s) / Vision Statement(s)
- Philosophy
- Credo

3.2.3 Integritet och sekretess. Då det enbart rör sig om offentligt information tillgänglig via bankernas egna websider så kan empirin anses som icke-sensitiv, därav infinner sig inga speciella integritets- och sekretesskrav som måste tillvaratas varken vid insamling eller datalagring. Den öppna linjen stärks av tillhandahållandet av rankinglistan, Forbes Global 2000, som utgjorde grundlaget för urvalet av bransch och organisationer. Hela listan ligger tillgänglig online, se tidigare hänvisning, på Forbes egen websida eller via exempelvis Wikipedia.

3.3 Analyismetodik: Kvantitativ innehållsanalys av deskriptiv karaktär, komparativt fokus

Innehållsanalysen av kärnvärdena utförs med anledning av att det till tider förekommer mer än ett ord som core value, ibland bestående av två eller flera ord upp till meningar och hela stycken. Det leder till att en kondensering av de meningsbärande enheterna är nödvändiga för att möjliggöra en så korrekt kategorisering som möjligt. Fundamentet för kategoriseringen utgörs av ettords- och tvåordsenheter som förekommer mest frekvent i relation till totalen, utifrån datainsamlingen av kärnvärden. Frågan som måste ställas är hur analysen och tolkningen ska föregå för att garantera ett reliabelt och valitt resultat. Vilka är de grundläggande kriterierna för analysmetoden och hur bör de appliceras i denna studie.

Inom metodiken för innehållsanalys så förekommer det två dimensioner: kvantitativ och kvalitativ. Skillnaden mellan de två dimensionerna framställs av Asp (1986) traditionellt bestående i själva tolkningsprocessen och olika synpunkter huruvida tolkningen genomförs inom den kvantitativa dimensionen. Den kvantitativa innehållsanalysen öppnar inte för tolkning av den utvalda texten traditionellt sett. Detta är något som Asp inte instämmer i, han menar att det föregår tolkningar inom båda dimensionerna men att skillnaden består i hur den genomförs (Asp, 1986). Kvantitativ innehållsanalys används för att kvantifiera kvalitativ empiri; dvs analysera frekvenser och proportioner inom datamaterialet (Lundman och Hällgren Graneheim, 2008, s.159). Uttryckt på ett annat sätt: kvantitativ innehållsanalys innebär en kvantifiering av kvaliteter där innehållets kvaliteter ofta behöver tolkas, men där regler för tolkningen sätts upp på förhand (Asp, 1986, s.22). Den huvudsakliga skillnaden mellan kvantitativ och kvalitativ metod är egenskapen som forskaren får. Innehållsanalysen ska föregå objektivt, systematiskt, kvantitativt och fokusera på det manifesta innehållet, vilket är grundlaget för den klassiska kvantitativa innehållsanalysen (Nilsson, 2000). I kvalitativ innehållsanalys blir forskaren i sig mätinstrumentet som ligger till grundlag för tolkning, medan det inom den kvantitativa grenen finns regler för hur det ska föregå (Asp, 1986). Därför utvecklas en strategi och ett kategoriseringsschema, av Asp rubricerat som kodningsschema, se 3.3.2.1 nedan, för att underlätta kategoriseringen och frigöra innehållet i större grad från dem som utför tolkningsprocessen samt göra resultatet mer oberoende av förtolkarna (Asp, 1986). Det strävas efter intersubjektivitet genom tydliga regler för hur innehållets kvaliteter ska tolkas.

3.3.1 Kvantitativ innehållsanalys som metod. Innan vi ser vidare på de fyra begreppen så ska det tilläggas att den kontextuella situationen påverkar intrycket, här fastställd som värdeuttrycken som sprids via organisationens websida internt och/eller externt till medlemmar och andra intressenter av organisationen. Det betyder att de meningsbärande enheterna i första hand är av informativ art och en representation av organisationens intention mot interna och externa aktörer. Vad intentionen består i är av explanatorisk art, vilket inte är huvudsyftet med studien. Studien är i första hand deskriptiv, som tidigare nämnts, och bildar ett grundlag för en vidare diskussion kring intention bak värdeuttrycken och organisationers bruk av dem.

Objektivitet är fundamentet för analysen och betyder att analysen ska vara oberoende av den person som genomför studien (Nilsson, 2000). Det ställs här krav till väl formulerat

och definierat studieobjekt och analysgrundlag för att en annan person ska kunna genomföra analysen på nytt och uppnå samma resultat, replikerbarhet (Nilsson, 2000).

Systematiken bakom analysen är basen för hela studien. Den står för tillförlitligheten och är förutsättningen för objektiviteten genom ett klart definierat tillvägagångssätt för analysen (Nilsson, 2000). Operationalisering och urvalskriterier ska motverka att relevanta ting utelämnas och inte omfattas av analysen.

Kvantitet är en förutsättning för att den insamlade empirin ska kunna fastställas i ett statistiskt samband. Genom att beskrivas kvantitativt så kan datan presenteras i termer av exempelvis frekvens (Nilsson, 2000). Den kvantitativa metoden är den som i första hand ska ligga till grundlag för de tillfällen där en eventuell tolkning, se nedan, måste genomföras för att uppnå målsättningen om en kategorisering.

Manifest innehåll är det som är tillgängligt för varje iakttagare (Nilsson, 2000). Det betyder att enbart det som klart framgår och kan utläsas ur texten är grundlag för analysen. Subjektiva tolkningar minimeras genom att anvisningar utformas och tillämpas för hur analysen ska föregå, tidigare omnämnt som kategoriseringsschema och strategi.

Den stora utmaningen i studien blir i de tillfällen där en mer kvalitativ metod måste tillämpas för att utifrån meningsenheten, här operationaliserats till det presenterade kärnvärdet oavsett längd, kondensera och kategorisera innehållet utan att abstrahera densamma bortom det manifesta innehållet. Själva grundprincipen för kvalitativ innehållsanalys ligger i analysprocessen betående av meningsenheter som kondenseras och abstraheras till ett högre logiskt nivå (Lundman och Hällgren Graneheim, 2008, s.163).

3.3.1.1 Deskriptiv och komparativ. Huvudmålet med innehållsanalysen är att beskriva kärnvärden som fenomen inom bankbranschen på internet, därav valet av en deskriptiv analysmetod. Utifrån resultatet i den analysen görs en jämförelse i den globala arenan, där olika nationer och kontinenter utgör grundlaget för den komparativa delen av studien. Viktigt att lägga märke till vid komparativa studier är att kategorier kan definieras olikt mellan olika länder och kulturer. I denna studie används inget förhandskategoriserat datamaterial, all empiri insamlas under ett kort tidsintervall och analyseras utifrån förhandsbestämda kriterier utav undertecknade. Med tanke på den offentliga tillgången till empirin och att kodningsregler tydligt framställs så uppfyller studien kriteriet för

repererbarhet, vilket ger en möjlighet för andra aktörer att kvalitetssäkra informationen och efterpröva resultatet.

3.3.2 Analytiska verktyg. Det har hitintills redogjorts för vilka teoretiska förutsättningar som bör ligga till grund för den analytiska processen i empiriska studier. Vidare fokuseras det på implementeringen av dem i detta projekt och hur analysen ska genomföras samt vilka verktyg som används.

Projektet har en delvis riktad och summerande funktion i innehållsanalysen, där tidigare studier bildar grundlaget för både kategoriseringen och den komparativa analysen av empirin. Fokuset ligger i att identifiera och kvantifiera specifika kategorier som utarbetas och stadfästs genom hela den analytiska processen. Det kritiska momentet är att återspegla det centrala budskapet i den lagrade texten, rådatan, och infoga den urvalda texten i en relevant kategori, som ska vara fullständig och ömsesidigt uteslutande. Med det menas att den urvalda texten helst inte ska kunna hamna i mer än en kategori, senare omtalat som *the perfect match*.

3.3.2.1 Kategoriseringsschema och strategi (Kodningsschema). Tidigare nämndes vikten av att ha ett utarbetat protokoll som vägleder och motverkar intersubjektiviteten i den analytiska fasen. Detta protokoll kallades av Asp (1986) för kodningsschema, vilket i detta avseende är ett mindre funktionabelt verktyg då det i huvudsak inte är tal om kodning i kvalitativ tradition i denna studie. Målsättningen för att kunna göra en komparativ studie av den insamlade empirin ligger i att kategorisera datan i huvud- och underkategorier. Därför utvecklades ett kategoriseringsschema och strategi för att systematisera kondenseringen av huvud- och underkategorier hos värdeuttrycken som insamlats. Kärnvärdena grupperades sedan hierarkiskt till eventuella underkategorier och abstraherades avslutningsvis för att undersöka eventuella felkällor och genomföra nödvändiga ändringar.

Kategoriseringsschemat består av tre steg som vägleder undertecknade genom granskningen av de 526 kärnvärdena som insamlats:

3.3.2.1.1 Steg ett. Första steget innebär att hitta och etablera huvudkategoriska trender. Här används en strategi som kan rubriceras som ”the perfect match”: kärnvärden med samma namn/benämning införlemmas i en gemensam kategori. Fokuset ligger på tydliga och klara kategorier där innehållet i dem är mer eller mindre direkt likt, inget fokus på synonymer i steg ett. Det betyder inte nödvändigtvis att dom slutligen kommer att bilda en huvudkategori även om sannolikheten ökar ju fler som grupperas i samma kategori. Fortfarande efter detta

steg finns det över 250 element, både gemensamma och singulära kategorier, som meningsbärande enheter. Det är allt för många för att kunna definiera de olika huvudkategorierna. Även om det är tidigt i processen så ger det en indikation via storleken på de gemensamma kategorier om vilka kategorier som är mest framträdande och förväntas bilda en huvudkategori.

3.3.2.1.2 Steg två. Andra steget betyder ett större fokus på huvudkategorier och här grovsorteras både de gemensamma och singulära kategorierna genom kondensering. Utgångspunkten för detta steg är att se till rena synonymer och meningsbärande konstruktioner bestående av två eller flera ord som innehåller eller beskriver en kategori. Det skulle kunna rubriceras som en grovsortering av element som är "less perfect match", dvs inte samma likhetsgrad som "perfect match" men ändå innehar tillräckliga likheter, som synonym eller rent kontextuellt, för att kunna inkorporeras med ett annat element i egenskap av de tillräckliga likheterna. Här börjar huvud- och underkategorierna ta form och antalet har minskat till 138 huvudkategorier, drygt en fjärdedel av antalet det startades med.

3.3.2.1.3 Steg tre. Efter att ha genomfört steg två så fanns det fortfarande 28 stycken singulära element, *leftovers*, och de tillsammans med de preliminära huvudkategorierna skall genomgå åtminstone en gång till. Steg tre innebär att alla *leftovers*, huvud- och underkategorier undersöks mer ingående och dess meningsbärande elementen kontrolleras och eventuellt abstraheras för att införlämmas i en annan eller ny kategori om så är nödvändigt. Steg ett är fundamentet för kondenseringen och abstraheringen, det betyder inte att den är oföränderlig och det är därför som steg tre genomförs med stor noggrannhet. Kommer att gå mer in på det tredje steget i analysdelen 6.0. Tidigare studier och de huvudkategorier som där framkommit är med på att kvalitetssäkra denna studie genom att de är grundlaget för den komparativa studien, som tidigare nämnts.

Noterbart är att ett medvetet val tagits att i analysdelen 6.0 explicit framställa mergingen av noderna till kategorier. Anledningen är att genom en transparent hållning till tillvägagångssättet öka insynen och därigenom reliabiliteten till studien.

3.3.2.2 Nvivo 9. QSR Internationals program Nvivo 9 har varit grundlaget för den kvantitativa innehållsanalysen i denna studie. Nvivo införskaffades via NTNUs Orakeltjeneste och där upprättades brukarcertifikat och installerades på underteckandes laptop.

All insamlad empiri har blivit inlagda i Nvivo genom den inbyggda funktion som tillåter konvertering av word-dokument. All empiri är lagrad som rådata i excelformat, den omformaterades som text med unicode och mergades in i Nvivo som en casebook. Genom att autokoda, *In Vivo Code*, kärnvärdena skapades *free nodes*, tidigare omtalat som singulära element. Här inträffade ett problem, återkommer till det nedan. Därefter har elementen systematiserats och analyserats efter kategorings-schemat och indelats i *tree nodes*, gemensam kategori som senare bildat de hierarkiska huvud- och underkategorierna.

När mergingen av casebooken till Nvivo genomförs så uppstår ett märkligt hinder. Nvivo 9.0 klarar inte av att hantera större datamängder än 256 tecken i varje kategori, vilket i detta tillfälle är kärnvärden som ligger lagrade som en cell i ett excelark. Det betyder att redan i initialfasen måste en kondensering genomföras av empirin i de tillfällen detta krav inte uppfylls. Det betyder i sin tur att analysen måste starta utanför Nvivo innan analysprogrammet kan tas i bruk. Detta gällde knappt ett handfullt antal banker och oftast rörde det sig om en vidare beskrivning och operationalisering av kärnvärdet. I ytterst få tillfällen framgick det inte tydligt vilket kärnvärde som banken syftade till. Om så var fallet upprätthölls i största möjliga grad den ursprungliga meningsbärande enheten för att senare analyseras i relation till kategoriseringsstrategin.

Nedan är det längsta exemplet på kondensering i initialfasen av analysen:

The way I see it, “diversity” isn’t just a buzzword, it’s a fundamental value that is becoming increasingly important in our interactions, operations and the way we perceive problems and solutions. It’s also a competitive strength that enriches our relationships with colleagues, clients and the community. All of us – employees, managers and members of senior management – express diversity every day through our talents, characteristics and different perspectives. Diversity is what makes it possible for each of us to be respected and valued in our career within the Bank. I want it to become an integral part of our culture and for all of us to make promoting it part of our daily mission.

Det framgår relativt tydligt att den Verkställande Direktören, VD:n, för denna bank syfter till diversity och vidare lägger ut hur kollegor och anställda uttrycker och använder diversity som ett verktyg på deras arbetsplats. Här kondenserades hela stycket ner till ett ord: diversity. Då allt förankrades i detta begrepp i VD:ns förklaring och tankar kring begreppet.

3.4 Reliabilitet, validitet och trovärdighet

En vetenskaplig studie måste uppfylla vissa kriterier för att anses som trovärdig och kredibel. Utmaningen i projektet är att studien berör både kvantitativ och kvalitativ forskningstradition och inkorporerar element från båda traditionerna. Med utgångspunkt i den kvantitativ innehållsanalysen bildar reliabilitet, noggrannheten i mätningen, och validitet, ett mått på hur väl ett test mäter det som ska mätas, utgångspunkten för trovärdigheten och giltigheten för studien. När det gäller kvalitativa studier så är begreppet reliabilitet mindre relevant, inom den kvalitativa traditionen talar man istället om tillförlitlighet, pålitlighet och överförbarhet. Trovärdighet används som ett överordnat begrepp för tillförlitlighet, pålitlighet och överförbarhet inom den kvalitativa forskningen (Graneheim och Lundman, 2004).

Tillförlitligheten berörs redan innan den analytiska processen har inletts genom bl.a. studiens syfte, val av sammanhang, deltagare och tillvägagångssätt för den empiriska insamlingen, mängd empiri och själva insamlingsmetoden; beroende på vilken som är bäst lämpad för projektet. Tillvägagångssätten bör redovisas och exemplifieras samt att valda delar ur analysen visar hur forskaren arbetar och genomför kategoriseringen (Graneheim och Lundman, 2004), allt detta är med på att öka trovärdigheten i projektet. Pålitligheten berör i vilken grad empirin ändras över tid samt hur forskarens beslut förändras genom analysprocessen. Pålitlighet går ut på att minimera inkonsekvenser och bygger på att teknisk utrustning fungerar tillfredsställande samt att insamlingen av empirin föregår likt hela tiden. Exempelvis beroende på hur stort tidsbruk den empiriska insamlingen och analysen föregriper så kan det finnas risk för inkonsekvenser. Överförbarheten handlar om att både insamlingen och analysen av empirin beskrivs utförligt samt i vilken utsträckning resultatet kan överföras till andra liknande situationer, sammanhang och grupper (Graneheim och Lundman, 2004).

Alla vetenskapliga studier har ett önskemål om hög trovärdighet och god kredibilitet, som tidigare nämnt, och därför är det viktigt att det jobbas aktivt genom hela projektet med att försöka uppfylla de krav som ställs för att uppnå önskemålet. Det kan kortfattat sägas gå ut på att minimera systematiska och slumpmässiga, osystematiska, felkällor, vilket framför allt i denna studie berör själva analytiska processen i större grad än datainsamlingen.

Det finns flera kritiska moment i studien, några har det redan redogjorts för tidigare i metodikdelen. Under insamlingen av empirin så finns det behov av att se närmare på forskarens förmåga till följsamhet mot empirin; har erfarenheter erövade i början av den empiriska insamlingen påverkat resten av insamlingen. Svaret på denna fråga blir onekligen

ja. Huruvida det gått ut över den insamlade empirin som i sin tur påverkar analysen kan diskuteras, då det till största del upplevs som att det var effektiviteten som i första hand berördes. Givetvis kan det inte ges garantier för att inte processen kring insamlingen av empirin inte påverkat analysen, dock kan en öppen dialog och systematiska premisser minska risken. Därav konstruktionen av kategoriseringschema och strategi samt ett kritiskt bruk av verktygen. En frånvaro av systematiska fel innebär en god begreppsvaliditet, här operationaliserat som en överensstämmelse mellan den teoretiska definitionen och operationella indikatorn (Esaiasson, Gilljam, Oscarsson och Wängnerud, 2007).

Avslutningsvis hänvisas det till analysdelen som kommer senare för att i djupare grad studera och följa tillvägagångssättet i studien.

4.0 Resultat

Fokuset kommer tidsvis ligga på att presentera en del av studien i format som använts i tidigare studier för att underlätta jämförelser mellan de olika studierna. Utöver det har förståelse och översiktighet varit utgångspunkten i resultatdelen när de olika tabellerna utformats. Till varje tabell kommer en kortare framställningen, eventuell djupare analys och diskussion gällande resultaten kommer i den följande analys- och diskussiondelen.

4.1 Core Values hos Forbes Global 2000 bankerna

Av totalt 308 undersökta websidor var det 75 stycken där inga kärnvärden hittades. Det behöver inte betyda att bankerna inte har några kärnvärden, kanske har ledelsen tagit beslut om att dom inte ska presentera offentligt utan enbart användas internt i organisationen, se tidigare kommentar om intern kommunikation.

Antalet kärnvärden sträcker sig från 1 upp till 10, endast en bank hade flera, 14 stycken. Bland bankerna som presenterade kärnvärden på websidan var det vanligaste förekommande antalet kärnvärden 3, typvärdet; vilket utgör drygt 20% av bankerna. Näst vanligast var 5st CVs , utgjorde ca. 16%, och 4st CVs på ca. 12,5%, tillsammans utgjorde de tre översta typvärdena 47,8%. Det aritmetiska medelvärdet redovisas till 4,60 för bankerna som presenterade kärnvärden på websidan i tabell 4 nedanför, se tabell 5 för medelvärde per kontinent.

Tabell 4 Antalet kärnvärden per bank (globalt genomsnitt)

CVs	<i>n</i>	Procent	\bar{x}	CVs
1	4	1,30%		4
2	19	6,17%		38
3	62	20,13%		186
4	39	12,66%		156
5	49	15,91%		245
6	26	8,44%		156
7	14	4,55%		98
8	5	1,62%		40
9	9	2,92%		81
10	5	1,62%		50
14	1	0,32%		14
No CVs	75	24,35%	Total	1068
Antal websider	308	100,00%	\bar{x}	4,60

Tabell 5 Medelvärde per kontinent

Kontinent	\bar{x}
Asien	4,46
Europa	4,38
N.amerika	4,92
S.amerika	5,57
Afrika	5,60
Oceanien	4,83

Tabell 4 visar det aritmetiska medelvärdet på globalt, hela urvalet. Kolumnen längst till höger visar uträkningen av det aritmetiska medelvärdet: $1068/(308-75) = 4,60$.
 Tabell 5 visar medelvärdet per kontinent, viktigt att notera är det ringa antalet banker som ingår i S.amerika (7st), Afrika (5st) och Oceanien (6st). De presenteras för att ge en översikt och har markerats kursivt.

4.2 Core Values – Topp 20 i ett globalt perspektiv

Tabell 6 presenterar de 20 flest förekommande kärnvärdena i urvalet. Rangeringen baseras sig på den totala förekomsten av kärnvärden, *total*. I tabellen nedanför så finns det också ytterligare två kategorier som väger in i rangeringen. Huvudnoden motsvarar mer eller mindre det som tidigare omtalats som *the perfekt match* och undernoden det som i kategoriseringsstrategin beskrivit som steg två och tre. Huvudnoden har en större genomslagskraft och väger tyngre i en situation där två kärnvärden uppnått samma total, som exempelvis *integrity - teamwork* och *transparency - responsibility*.

Integrity och *Teamwork* utmärker sig markant jämfört med andra kärnvärden i studien och tillsammans med *Customer* och *Innovation* framstår som de tydligaste och mest frekventa i ett globalt perspektiv.

Tabell 6 Topp 20 kärnvärden hos Forbes Global 2000-bankerna

CVs	Huvudnod	Undernod	Total
1 Integrity	72	13	85
2 Teamwork	50	35	85
3 Customer	1	48	49
4 Innovation	38	4	42
5 Service	11	22	33
6 Respect	22	9	31
7 Transparency	30	0	30
8 Responsibility	12	18	30
9 Fairness	18	11	29
10 Trust	24	5	29
11 Excellence	18	8	26
12 Community	2	22	24
13 Commitment	19	4	23
14 Ethics	9	14	23
15 Growth	6	13	19
16 Harmony	4	15	19
17 People	8	9	17
18 Flexibility	6	11	17
19 Accountability	16	0	16
20 Professionalism	13	3	16

De 20 mest populära kärnvärdena i hela urvalet, rangerade först efter total förekomst därefter antal huvud- och undernoder.

4.3 Core Values – i ett kontinentuellt perspektiv

I tabell 7 nedanför har kärnvärdena indelats efter kontinenter. Utgångspunkten för kontinenttabellerna är att ge en möjlighet att jämföra de olika kontinenternas resultat, utmanande med tanke på den skeva fördelningen i urvalet. Där speciellt Asien men även Europa och Nordamerika överrepresenteras mot de tre kvarvarande kontinenterna, vilket framgår i tabell 8. Färgerna används för att visa kärnvärden som finns på minimum i tre eller fler kontinenter. Rangeringen inbördes i tabellerna följer samma princip som tabell 6 när det gäller över- och undernoder. Det enda kärnvärdet som återfanns i samtliga kontinenters topp-tabeller var *integrity*, vilken placerat sig på en tredje plats som sämst. Samma trend följde *teamwork*, även om det kärnvärdet inte återfanns i den Sydamerikanska tabellen.

Tabell 7 Kärnvärden indelat per kontinent

ASIEN			EUROPA			N. AMERIKA			S. AMERIKA			AFRIKA			OCEANIEN		
TOPP 15			TOPP 15			TOPP 12			TOPP 8			TOPP 6			TOPP 6		
1	Integrity	41	1	Teamwork	15	1	Integrity	19	1	Transparency	3	1	Efficiency	2	1	Teamwork	6
2	Teamwork	37	2	Integrity	12	2	Teamwork	14	2	Commitment	3	2	Integrity	2	2	Integrity	4
3	Innovation	29	3	Customer	10	3	Respect	10	3	Integrity	3	3	Teamwork	2	3	Achievement	2
4	Customer	27	4	Innovation	9	4	Customer	9	4	Responsibility	3	4	Ethics	2	4	Excellence	2
5	Transparency	18	5	Commitment	9	5	Service	8	5	Excellence	2	5	People	2	5	Respect	2
6	Community	18	6	Responsibility	9	6	Diversity	6	6	Growth	2	6	Service	2	6	Passion	2
7	Service	16	7	Closeness	9	7	Ethics	6	7	Respect	2						
8	Responsibility	15	8	Transparency	8	8	Accountability	5	8	Service	2						
9	Excellence	14	9	Fairness	8	9	Excellence	5									
10	Fairness	14	10	Respect	7	10	Trust	5									
11	Harmony	13	11	Ethics	6	11	People	5									
12	Growth	12	12	Flexibility	6	12	Fairness	4									
13	Professionalism	10	13	Openness	6												
14	Trust	10	14	Profitability	6												
15	Respect	9	15	Value	6												

Tabell 7 presenterar kärnvärdena efter topplistorna från respektive kontinent. Rangeringen följer samma princip som beskrivet för tabell 6 ovan, totalt förekomst noterad efter varje CV. Färgerna illustrerar kärnvärden som förekommer i tre eller fler topplistor. Tabell 8 visar grundlaget för tabell 5 och 7: totalt antal kärnvärden, antalet banker med och utan kärnvärden, antalet olika CVs (different), inre konsistens angett i procent (total/different) samt procentuell andel banker utan CVs (without/total).

Tabell 8 Informationsgrundlag bak varje kontinent

ASIEN		EUROPA		N. AMERIKA		S.AMERIKA		AFRIKA		OCEANIA	
Total Cvs	540	Total Cvs	254	Total Cvs	177	Total Cvs	39	Total Cvs	28	Total Cvs	29
Total Bank/Cvs	121	Total Bank/Cvs	58	Total Bank/Cvs	36	Total Bank/Cvs	7	Total Bank/Cvs	5	Total Bank/Cvs	6
Without Cvs	49	Without Cvs	18	Without Cvs	6	Without Cvs	1	Without Cvs	1	Without Cvs	0
Different Cvs	99	Different Cvs	76	Different Cvs	58	Different Cvs	25	Different Cvs	22	Different Cvs	17
Total / Different	18,3%	Total / Different	29,9%	Total / Different	32,8%	Total / Different	64,1%	Total / Different	78,6%	Total / Different	58,6%
Without/total	22,4%	Without/total	23,7%	Without/total	14,3%	Without/total	12,5%	Without/total	16,7%	Without/total	0,0%

4.4 Tillgänglighet och lokaliseringen - Antal klick till CVs

Tillgänglighet har blivit allt viktigare, speciellt på internet har fokuset blivit enormt på att läggas märke till. En del av studien omhandlar just lokaliseringen och här fokuseras det på hur många klick som måste till för att nå informationen, kärnvärdena, som efterfrågas. Noll klick betyder att kärnvärdena kommer upp direkt vid ankomsten till bankens websida; här kallat ankomstsidan och av Bart (2001) kallat för *page 1*. Ett klick leder till första sidan bakom ankomstsidan, *page 2*, oavsett vilken riktning den tar oss i websidans arkitektur. Andra klicket blir således andra sidan bakom ankomstsidan, *page 3*, tredje klicket – *page 4* etc. Anledningen till att det här refereras till Bart (2001) är den studien fungerar som benchmark när det gäller lokalisering. Tabell 9 visar resultatet ur ett globalt perspektiv medan tabell 10 längre ner på sidan presenterar de tre största kontinenterna, pga litet grundlag har Syd-Amerika, Afrika och Oceanien inte presenterats som egen del i tabell 10. Två klick, *page 3*, utgör en tredjedel i ett globalt perspektiv och framstår som den placering av informationen i webarkitekturen som oftast förekommer, både i tabell 9 och 10. Det går att spåra en del skillnader mellan de olika kontinenterna i tabell 10, där Nord-Amerika utmärker sig med informationen djupare placerad i webarkitekturen jämfört både ur ett globalt och kontinentalt perspektiv.

Tabell 9 Infotillgänglighet räknat per klick (globalt)

Klick	Webarkitektur	n	Procent
0	Page 1	7	2,27%
1	Page 2	43	13,96%
2	Page 3	103	33,44%
3	Page 4	52	16,88%
4+	Page 5+	11	3,57%
x + Google	–	17	5,52%
No CVs	–	75	24,35%
Antal websider	–	308	100,00%

Tabell 9 anger tillgängligheten i form av antalet klick som måste till innan efterfrågad information återfinns på websidan. Tabell 10 visar tillgängligheten till de tre bäst resresenterade kontinenterna. Sydamerika, Afrika och Oceanien hade för litet grundlag för att en grafisk framställning här skulle ge en representativ bild, då extrema värden här får för stort inflytande på slutresultatet.

Tabell 10 Antal klick

Klick	Asien		Europa		N. Amerika	
	n	Procent	n	Procent	n	Procent
0	4	2,35%	1	1,32%	1	2,38%
1	27	15,88%	6	7,89%	4	9,52%
2	55	32,35%	24	31,58%	17	40,48%
3	23	13,53%	19	25,00%	8	19,05%
4+	1	0,59%	3	3,95%	5	11,90%
x + google	11	6,47%	5	6,58%	1	2,38%
No CVs	49	28,82%	18	23,68%	6	14,29%
Antal websider:	170	100,00%	76	100,00%	42	100,00%

4.5 Språk på websidorna

Genomgången av websidor visar att 81,49% av bankerna presenterar information på engelska i större eller mindre grad. Det betyder allt från att hela eller vissa delar av websidan fanns tillgänglig på engelska, explicit genom att välja engelska som språk eller att websidan själv identifierade besökaren genom inbyggd mjukvara och automatiskt ställde in sig till engelska eller bankens hemmaspråk, eller att information fanns att ladda ner i form av engelska pdf-dokument på websidan. Det fanns många olika lösningar relaterade till språk. Enbart 57 av 308 websidorna innehöll ingen engelsk information i överhuvudtaget, japanska banker utgjorde 70% av den kategorin. Sammanlagt representerades 29 olika språk på bankernas websidor. Japanska, kinesiska, spanska, franska och tyska med engelska som deciderat största grupp är de dominerande språken i urvalet, se tabell 11 nedan.

Tabell 11 Språkbruk i FG2000-urvalet

Språk	Antal
Engelska	251
Japanska	61
Kinesiska	38
Spanska	31
Franska	25
Tyska	24

De sex mest populära språken och fördelningen på mellan dem.

Tabell 12 Språk per kontinent

Kontinent	Språk
Europa	2,07
Asien	1,83
N. Amerika	1,62
S. Amerika	1,50
Afrika	1,34
Oceania	1,00

Genomsnittligt antal språk per bank, grupperat i kontinenter.

Ungefär en tredje del av de 308 bankerna har en websida som representeras av enbart ett språk. Även om ett 100-tal banker presenterar information på enbart ett språk så blir det totala genomsnittet på hela urvalet 1,82. Det utgör nästan två språk i genomsnitt, som mest finns det banker som tillgodoser sex olika språk till sin omgivning. Det betyder att resterande 200 banker har ett ungefärligt genomsnitt på 2,2 språk per websida. Speciellt Europa har här en stark ställning, se tabell 12 ovan, och representerar mer språk än de andra kontinenterna. Det ska poängteras att Oceania enbart hade australienska organisationer inkluderade i urvalet, där engelska fungerar som officiellt språk de facto.

5.0 Proceduren kring innehållsanalysen

Här genomgås delar av proceduren och bruken av kategoriseringsstrategin och schemat, som tidigare nämnt, exemplifieras relativt utförligt. Med analys menas här fokuset på det manifesta innehållet när kategoriseringarna genomförs med hjälp av olika verktyg för att försöka minimera den subjektiva influensen. Bakgrunden är den öppenhet som önskas kring själva analysprocessen, gör att det här visas hur kategorisering och analysen genomförts. Kondenseringen exemplifierades tidigare, se 3.3.2.2 *Nvivo 9*. Detta ökar möjligheten för replikation och öppnar för att andra intressenter enklare ska få tillträde till själva grundstommen i projektet.

5.1 Bruken av kategoriseringsschema och strategi fram t.o.m steg 2

Efter den initiala kategoriseringen och de två första stegen som gjordes med hjälp av kategoriseringsschemat var det 139 kategorier inkluderat leftovers-kategorin som innehöll 28 items. Nedanför presenteras topp 20 innan steg 3 genomförts, *tabell 13*, för att ge en inblick i den avslutanden delen av kategoriseringsproceduren.

Tabell 13 Steg 1&2

	CVs	Tree Node	Sub Node	Total
1	Integrity	74	4	78
2	Teamwork	51	24	75
3	Customer	1	49	50
4	Innovation	40	4	44
5	Service	11	23	34
6	Trust	24	8	32
7	Transparency	32	0	32
8	Respect	24	8	32
9	Excellence	18	11	29
10	Fairness	18	10	28
11	Commitment	21	3	24
12	Social Responsibility	9	9	18
13	Accountability	17	0	17
14	Responsibility	14	3	17
15	Ethics	9	8	17
16	Professionalism	15	1	16
17	People	7	8	15
18	Openness	9	5	14
19	Efficiency	12	2	14
20	Communication	3	11	14

Topp 20 efter steg ett och två, rangerade efter samma premisser som tabell 6.

Speciellt intressant är de 50 översta platserna, där antalet ligger från 6 items och uppåt. Sista plats på topp 10 efter steg 2 ligger på 28 items och en ihopslagning av två eller flera kategorier får relativt stora konsekvenser för resultatet på denna nivå. Därför är det viktigt att det redogörs för och förklaras varför diverse flytt och ihopslagningar genomförs.

5.2 Merging av huvud- och underkategorier – steg 3

Den tredje delen av kategoriseringsschemat betyder en djupdykning i huvud- och underkategorierna, *tree* och *sub nodes*, för att rätta upp eventuella felplaceringar och ytterligare kondensera materialet. Alla meningsbärande elementen undersöks, även i leftovers-kategorin, och jämförs med alla tidigare upprättade huvud- och underkategorier. Ytterligare en kvalitet hos kategorierna viktas och läggs märke till, i vilken grad populariteten hos orden som undersöks framställs av Merriam-Webster Dictionary online, M-W.

Lägg märke till att den totala summan som anges inom parantes i varje rubrik nedanför nödvändigtvis inte behöver överensstämja med det slutliga resultatet då steg 3 också består av en slutlig kvalitetskontroll av alla items som Nvivo autokodade initialt vid inmatningen av empirin, se 5.4 nedan.

5.2.1 Pride vs. With our heart (4+4=8). *Pride* tillhör topp 20% som sökord på Merriam-Webster Dictionary¹⁸ och kan sättas i relation med *to do something with pride* kan bytas ut med *to do something with (your) heart*. Det i sig är inte en nog god anledning till en sammanslagning. Argumentet emot blir att *with our heart* eventuellt kan sättas i relation med *love* som synonym. Där vill undertecknade understryka att även i en sådan situation införellemas ofta stolthet, *pride*, i förståelsen av den kärleken, *love*. Här känns det mer naturligt med en översättning av *with our heart* som att göra något helhjärtat. Därav blir en sammanslagning relativt tydlig och genomförbar utan större problem.

5.2.2 Honesty vs. Sincerity (11+3=14). Merriam-Webster och Oxford English Dictionary, OED, har en relativt överensstämmande definition på *sincerity: free of dissimulation: honesty* (M-W) och *freedom from dissimulation or duplicity; honesty...* (OED). Med detta som grundlag slås dem ihop som en kategori.

5.2.3 Community vs. Contribution to society (7+10=17). Sammanslagningen av *community* och *contribution to society* till en huvudkategori berodde i huvudsak på att

¹⁸ Hämtat 7 mars 2011 från merriam-webster.com, räknat över en fyra månaders period.

underkategorierna till de två innehöll likheter som gick på tvärs. Båda fokuserade på den geografiska beliggenheten, från lokal till regional, och definatoriskt används orden om varandra i M-W.

5.2.4 Efficiency vs. Effectiveness (14+2=16). Var en enkel sammanslagning då de är synonymer och definatoriskt liknar varandra.

5.2.5 Progressive vs. Reach higher (7+2=9). Med utgångspunkt i en positiv tolkning av uttrycket *to reach higher*, sträcka sig längre - översatt av undertecknade, mot *progressive* sett på som en *moving forward or onward* av Merriam-Webster¹⁹ kan de iaktas som uttryck för en strävan efter något distalt och slås därmed ihop till en kategori.

5.2.6 Enhance our brand vs. Progressive (9+4=13). Efter att *reach higher* inkorporerats med *progressive* så är det möjligt med bakgrund i OED sin operationalisering av *enhance* att infoga den kategorin med *progressive*. *Enhance* går ut på att förstärka/förhöja något, märket i detta tillfälle och det verkar vara möjligt att sammaföra de kategorierna då dem bygger på samma grundtanke om en förbättring och utveckling framåt.

5.2.7 Honesty vs. Honour (14+3=17). Honour anges av Merriam-Webster som synonym både till *honesty* och *integrity*. Blir aktuellt med en sammanslagning.

5.2.8 Integrity vs. Honesty (78+17=95). En sammanslagning här baseras på att *integrity* och *honesty* räknas som nära besläktade, synonymer, och *integrity* i stor grad innebär ett ärligt förfarande. Det som talar emot sammanslagningen är att det två kärnvärdena behandlas som två unika entiteter i en annan studie av Wenstøp och Myrmel. Här framgår dock inte hur kategoriseringen föregått eller kriterier för urvalet, därav genomförs sammanslagningen. Utöver det så är *integrity* som sökord de sjätte mest sökta ordet och *honesty* hamnar på topp 20% enligt M-W²⁰.

5.2.9 Teamwork vs. Collaboration (75+5=80). Här har vi åter ett par synonymer som kan användas om varandra och det talar för en klar sammanslagning. Utöver det så kan det noteras att *collaborate* ligger bland topp 1%, 45:e plats, som sökord medan *teamwork* ligger på nedre halvdel²¹.

5.2.10 Reliability vs. Trust (12+32=44) alt. Trustworthy -iness (12+5=17). Diskussionen kring en eventuell sammanslagning här berör tolkningen av *trust*.

¹⁹ Hämtat 8 mars 2011 från merriam-webster.com.

²⁰ Hämtat 8 mars 2011 från merriam-webster.com, räknat över en fyra månaders period.

²¹ Hämtat 9 mars 2011 från merriam-webster.com, kraftig uppgång senaste 7 dagarna.

Trustworthiness nämns som ett mer ålderdomligt uttryck för *trust* av Merriam-Webster och därav slogs ordet upp i OED och här framgår det att *trustworthy* etymologiskt är en konstruktion av *trust* och *worthy*. Underkategorierna, fem till antalet, till *trust* innehåller både *trustworthy* och *trustworthiness* vilka kan relateras till *reliability* som synonym. Med anledning av att *trust* och *worthy* kan förtolkas som två olika huvudkategorier så faller sammanslagning mellan *reliability* och *trust*. Dock så infogas *trustworthy* och *trustworthiness* i *reliability*, på bakgrund av det som framkommit i undersökningarna.

5.2.11 Accountability vs. Responsibility (18+17=35). *Responsibility* som huvudkategori bjuder på en del intressanta inslag och definieras av Oxford English Dictionary online som *the quality of being reliable or trustworthy* och operationaliseras som *the state or fact of being accountable; liability, accountability for something*²². Merriam-Webster hänvisar också till *accountability* som ett essentiellt element vid *responsibility* som konstruktion och sammanfaller gott med OED. *Responsibility* hos M-W ligger på topp 10% som sökord, medan *accountability* är inom topp 20%²³. En närmare titt på sistnämnda binder kategorierna ännu starkare till varandra, då M-W operationaliserar *accountability* som *an obligation or willingness to accept responsibility or to account for one's actions*²⁴. Hittintills har det varit klart och tydligt och med utgångspunkt i premisserna presenterade ovan är en sammanslagning genomförbar. Det finns ytterligare en huvudkategori som kan påverka sammanslagningen, *social responsibility*, och alla de tre huvudkategorierna ligger samlade på rangeringslistan mellan plats 12 och 14 efter steg 2. En sammanslagning av alla tre kan diskuteras, eller är det *responsibility* och *social responsibility* som bör slås samman. En svensk översättning av alla tre ord ger ansvar, socialt ansvar och avslutningsvis *accountability* som ansvarighet alt. ansvarsskyldighet²⁵. *Social responsibility* kan fungera som en underkategori till *responsibility*, speciellt med tanke på underkategorier och att det är en specificering av *responsibility* men frågan är i hur stor grad social ska viktläggas. *Accountability* har ingen underkategori som det ser ut nu och har 17 *perfect matches*, vilket talar för att den bör hållas som en huvudkategori samt att den räknas som en av sex kärnvärden som är fundamentala för success av Boomer (2009). Konklusionen blir att *social responsibility* inkorporeras i *responsibility*, då dom är så nära en *perfect match* man kan komma som över- och underkategori.

²² Hämtat 9 mars 2011 från oed.com.

²³ Hämtat 7 mars 2011 från merriam-webster.com, räknat över en fyra månaders period.

²⁴ Hämtat 7 mars 2011 från merriam-webster.com.

²⁵ Hämtat 8 mars 2011 från clue-international.com/ntnu.

5.2.12 Growth vs. Profitability (9+6=15) alt. Creditworthiness (10) alt.

Progressive (1+6). En genomgång med fokus på ekonomiska kategorier gav en bild av att det fanns en del potentiella sammanslagningar. Dels de tre kategorierna som omhandlade värde i en eller annan form: *value*, *creation of value* och *shareholder value*. Utöver det så ser det ut till att eventuellt *growth* och *progressive* kan slås ihop. Merriam-Webster omtalar *growth* som en progressiv utveckling, *progressive development* och OED visar till att *progressive* kan karaktäriseras som en *continuous progress or advancement; for the better, growing and increasing; marked by continuous improvement*. Med det som utgångspunkt så kan de två slås samman. När det gäller kategorierna som omhandlar *value* är det inte lika tydligt. Gemensamt mellan items är att dom är relaterade till en eller annan form av *value*-huvudkategori. En djupare titt på underkategorierna kan bidra med information om en eventuell sammanslagning är önskvärt. Innehållet mellan de tre kategorierna går delvis på tvärs och relaterar till varandra genom de meningsbärande enheterna och *value* som huvudkategori har minst antal underkategorier och kan oproblemiskt representera de två andra kategorierna som en arketyper. Det betyder att *creation of value* och *shareholder value* läggs in under *value* som huvudkategori.

5.2.13 Fairness vs. Justice (28+3=31). *Justice* tillsammans med *fair* tillhör topp 10% som sökord på Merriam-Webster²⁶, noterbart är att *fairness* som singulärt begrepp inte omhandlas specifikt av M-W men det gör Oxford English Dictionary. *Justice* definieras av OED som *the quality of being just* och ses på som *conformity (of an action or thing) to moral right, or to reason, truth, or fact; rightfulness; fairness; correctness; propriety*²⁷. Merriam-Webster använder samma definition som OED men utvidgar den ytterligare: *the quality of being just, impartial, or fair*²⁸. Med detta som grundlag så genomförs en sammanslagning.

5.2.14 Ethics vs. Doing the right thing (17+4=21). *Doing the right thing* blir ofta relaterat till moral och etik i dagligtal, rent definatoriskt är det kanske inte denna relationen så glasklar. I relation till *ethics* som kategori, anses dem så pass relaterade att de kan slås samman utan större komplikation. *Ethics* värderades ett tag som möjlig underkategori till *integrity*, efter noggrannare definatorisk undersökning så avlogs den möjligheten då *integrity* framställs av både M-W och OED synonym med *soundness*, *completeness* och *incorruptibility*.

²⁶ Hämtat 9 mars 2011 från merriam-webster.com.

²⁷ Hämtat 9 mars 2011 från oed.com.

²⁸ Hämtat 9 mars 2011 från merriam-webster.com.

5.2.15 Harmony vs. Unity vs. Soundness (5+2+5=12). *Harmony* och *unity* nämns bägge som synonymer om varandra i Merriam-Webster och en sammanslagning dem emellan genomförs. Frågan som återstår är om *soundness* kan sammanföras också. Oxford English Dictionary omhandlar flera definitioner varav de flesta berör ett fokus på hälsa, mentalt och fysiskt, och tillfredshet med den. Definitionen som ligger till grundlag för beslutet att *soundness* kan slås ihop med *harmony* är följande: *the quality or fact of being in harmony with solid or well-established principles or facts*²⁹.

5.2.16 Partnership vs. Relationship (3+4=7) vs. Teamwork (7+75=80). Merriam-Webster ger flera synonymer som knyter inte bara *partnership* och *relationship* samman, här nämns också *collaboration* och *cooperation* som ingår som underkategorier i *teamwork*. Därav knyts all dem samman under *teamwork* som huvudkategori.

5.2.17 Flexibility vs. Change (11+7=18). *Flexibility* som adjektiv, *flexible*, anges som en synonym till *changeable* av Merriam-Webster, och ofta används begreppen om varandra inom exempelvis organisationsändringslitteraturen. Det är grundlag nog för att slå dem samman, då båda begreppen återspeglar liknande processer.

5.2.18 Profitability vs. Business approach (5+6=11). Utgångspunkten för denna studie har specificerats men det blir i egenskapen av en eventuell sammanslagning av två ovannämnda kategorier viktigt att se på premisserna för urvalet. Organisationerna inkluderade i denna studie är börsnoterade banker, där profit är en viktig del av intjäning och utgör fundamentet för bedömning av konkurrenskraften. Profitabilitet är ett väldigt viktigt kriterium i rangeringsprocessen som föregår i Forbes Global 2000. Business definieras av Wikipedia som: ... *predominant in capitalist economies, in which most of them are privately owned and formed to earn profit...*³⁰. På bakgrund av detta så anser undertecknade att en sammanslagning av kategorierna är genomförbar även om den inte är helt oproblematiserad, då *business approach* inte enbart innefattar fokus på profit. Då det finns både non-profit organisationer och statliga organisationer som ändå kan klassificeras här. Det som avgör är avgränsning denna studie följer, där utgångspunkten för rangeringslistan delvis är baserad på profitabilitet.

5.2.19 Superior vs State of the art (6+3=9). Merriam-Webster definierar *superior* bland annat som *excellent of its kind* och den flyter fint ihop med den generella uppfattning om *state of the art*. Något som innehar en högre rank, kvalitet eller viktighet utgör grundlaget

²⁹ Hämtat 12 april 2011 från oed.com.

³⁰ Hämtat 10 mars 2011 från en.wikipedia.org/wiki/Business.

för superior som begrepp, vilket ligger helt i stil med *state of the art* även om sistnämnda är en aning mer värdeneutralt till uppfattningen. Sammanslagning genomförs här.

5.2.20 Religious vs. Islamic principles (5+2=6). Islamiska principer bottnar i religiösa trossatser och därav verkar det naturligt att de sammanförs som en huvudkategori.

5.2.21 Achievement vs. Meritocracy (3+2=5). Merriam-Webster definierar *meritocracy* som *a system in which the talented are chosen and moved ahead on the basis of their achievement*³¹, därmed sammanförs de två kategorierna.

5.2.22 Compliance vs Flexibility alt. Harmony (7+18=25) alt. (7+12=19). Initialt undersöktes det om det var genomförbart att slå samman *compliance* och *harmony*. Närmare undersökning med Merriam-Webster och OED såg att det fanns likheter mellan *compliance* och *flexibility*, speciellt den tredje definitionen som M-W visade till: *the ability of an object to yield elastically when a force is applied: flexibility*³². OED specificerar dock att det är en mekanistisk definition och det faller utanför det som upplevs som naturligt i den bransch som denna studie hänvänder sig till. OED hänvisar i ett par definitioner till *harmony* som beskrivande ord, exempelvis *in compliance with (less often to): in harmony, agreement, or accordance with*³³. Med det som fundament så anses det genomförbart att sammanslå *compliance* och *harmony* som huvudkategori, då det funnits flera tillfällen där de två sammanfaller både som begrepp och fenomen.

5.2.23 Simplicity vs Austerity (5+4=9). *Austerity* definieras av Oxford English Dictionary som *severe simplicity; lack of luxury or adornment*³⁴. Det ger rum för en sammanslagning av dessa två kategorier.

5.2.24 Commitment vs. Loyalty (24+4=28). Merriam-Webster omtalar de två kategorierna som synonymer, även om lojalitet ofta innebär ett löfte mellan två parter och i större grad anses emotionellt grundat så kan *commitment* också uppfylla de kriterierna. Slår samman de två kategorierna på bakgrund av det, om än under tvivel då dom fungerat som entiteter. *Commitment* tillhör topp 10% som sökord på M-W³⁵.

³¹ Hämtat 11 mars 2011 från merriam-webster.com.

³² Hämtat 11 mars 2011 från merriam-webster.com.

³³ Hämtat 11 mars 2011 från oed.com.

³⁴ Hämtat 11 mars 2011 från oed.com.

³⁵ Hämtat 12 mars 2011 från merriam-webster.com.

5.2.25 Rationalism vs. Religious (2+7=9). Både M-W och OED beskriver rationalism rent teologiskt och filosofiskt som ett grundlag för religion och tro generellt på övernaturliga och mirakulösa skeenden. Sammanför därmed de två kategorierna.

5.2.26 Solution vs. Goal-oriented (3+3=6). Här har det tagits ett medvetet val att en fokus på *solution*, lösning; innebär att organisationen är målmedveten och därav målfokuserad på att lösa en utmaning eller problem. Det antas att de två kategorierna kan användas relativt obehindrat om varandra för att förmedla samma budskap, därav sammanslagning.

5.2.27 Long Term Perspective vs. Endurance (3+2=5). OED definierar *endurance* som *duration or continued existence in time*³⁶ vilket kan tyckas sammanfalla relativt bra med ett långtidsperspektiv där fokus ligger långt fram i tiden på både planläggning och genomförande. Slår samman dessa två till en huvudkategori.

5.2.28 Teamwork vs. Network (87+2=89). Definitionen som berör organisationer och individer när det gäller *network* på OED omtalas som *an interconnected group of people; an organization; spec. a group of people having certain connections...*³⁷ men ett nätverk behöver inte förutsätta samarbete förutom utbyte av information eller andra tjänster. Oavsett så måste en eller annan form för gruppbyte föregå för att ett nätverk ska fylla sin funktion och väljer därför att tolka nätverk i detta tillfälle som en kategori underlagd *teamwork*.

5.2.28 Knowledgable vs. Insight vs. Experience (3+3+2=8). *Insight* definieras av OED som *knowledge of or skill in (a particular subject or department)* och *experience*³⁸ som *the actual observation of facts or events, considered as a source of knowledge*³⁹. Med det som grundlag låter alla de tre kategorierna sammanslås till en kategori, där *knowledge* blir valet för huvudkategorin. *Experience* tillhör topp 10% och *insight* topp 20% som sökord på Merriam-Webster⁴⁰.

5.2.29 Profitability vs. Competative (11+3=14). Inom kategorin *profitability* så ligger det marknadsfokuserade underkategorier och inom en marknadsekonomi så upplevs en konkurrensbetonad arena mellan aktörerna. Det bildar grundlaget för sammanslagningen mellan de två kategorierna.

³⁶ Hämtat 11 mars 2011 från oed.com.

³⁷ Hämtat 11 mars 2011 från oed.com.

³⁸ Hämtat 11 mars 2011 från oed.com.

³⁹ Hämtat 11 mars 2011 från oed.com.

⁴⁰ Hämtat 9 mars från merriam-webster.com.

5.2.30 Community vs. Citizenship (17+5=22). Merriam-Webster omhandlar *citizenship* som ett *membership in a community*. Den tolkning bjuder på en möjlighet att lägga *citizenship* som en underkategori till *community*, därav slås dem ihop.

5.3 Nvivo-relaterade oriktigheter

Här exemplifieras tillfällena där hanteringen av Nvivo på ett eller annat sätt resulterat i oriktigheter. Det inkluderar allt från oriktigheter orsakade av brukaren, proceduren och eventuella oriktigheter hos Nvivo som program. Det som i huvudsak undersöks är alla de items som matades in i Nvivo genom att införeläsa empirin, som tidigare beskrivits, och krysskontrollera dem mot excel-filerna som utgjorde fundamentet för studien. Det betyder att eventuella oriktigheter som inte uppfattats vid, under eller efter datainsamlingen inte berörs i denna kontroll.

Det kan kortfattat beskrivas som en krysskontroll av Nvivos autokodade items. Det som rapporteras nedan är ett litet urval som anses intressant för att illustrera de oriktigheter som upptäcktes.

5.3.1 Items som resulterar i mer än ett kärnvärde per enhet. I de tillfällen där Nvivo registrerat mer än ett items per kärnvärde noterat från bankens websida, vidtas strategier som omfattar räckfölj, kondensering och total genomsyn av alla kärnvärden som framställts för explicit bank. Utgångspunkten för det som följer nedanför är Nvivos autokodfunktion, vilket leder till att det kan ses på som en omkodning av empirin och inte en felkorrigering.

Exempel på räckfölj blir Banesco Bancos första kärnvärde angett på deras hemsida: *Integrity and Reliability*. Här har *integrity* valts framför *reliability* på bakgrund av ren ordningsplacering, då utgångspunkten för studien var ett kärnvärde per enhet. Ett annat exempel där både räckfölj och kondensering använts som verktyg blir Credito Valtellinese andra kärnvärde: *Autonomy, independence and sense of belonging*. *Independence* representerar här hela denna enhet, *autonomy* kondenserades oberoende som en underkategori till *independence* under analysen och *sense of belonging* under *closeness*. Här spelade således båda strategierna in i valet av representant för bankens andra kärnvärde, då *closeness* ansågs dominerat av de två första itemsen som kondenserats till en huvudkategori. Exempel på enbart kondensering hittas hos Israel Discount Bank sjätte kärnvärde: *We believe that measuring results motivates success*. Här argumenterades för att mätning och uppföljning av resultat fundamentalt bottnar i en kontrollfunktion som baseras sig kring effektivitet och

konkurrenskraft. Därmed kategoriserades kärnvärdet till huvudkategorien efficiency, vidare jämförelser med andra banker och liknande kärnvärden ansågs styrka denna kategorisering.

5.3.2 Krysskontroll av Nvivo contra excel-dokumentationen. Anledningen till att det gjordes en krysskontroll var för att avtäcka eventuella felkodningar eller kodningar som inte blivit genomförda automatiskt av Nvivo. Här rättas oriktigheterna upp och inkluderas i statistiken, som rapporterades i resultatdelen.

Efter en noggrann genomgång av casebooken i Nvivo och excel-listorna så upptäcktes något som kan rubriceras som ett systematiskt fel i Nvivos förtolkning av de unikodade-textfilerna som mergades in i som en *internal source* i Nvivo. Informationen är helt intakt helt till den hanteras av Nvivo, där åtta tillfällen med samma oriktighet noterats. Felet som uppmärksammades berör de subjekt som har registrerat nio stycken oformaterade enheter som kärnvärden. Med oformaterade menas här empiri som fortfarande är oanalyserad och i sitt ursprungliga format kopierad direkt från bankens websida. Alla banker som registerats med nio kärnvärden tappade ett kärnvärde och registrerades med åtta enheter istället. Inga andra tillfällen av denna typen av systematiska oriktighet upptäcktes.

Felen noterades och korrigerades under steg 3 i analysen och får därmed ingen påverkan på slutresultatet.

6.0 Diskussion

I teorigenomgången framgick det att kommunicerade värdebaserade organisationsuttryck, fundamentet för organisationskulturen, framställs i många skepnader och benämningar. Forskning och litteratur visade att ett generellt problem var i vilken grad det teoretiserades och studerades samma begrepp och fenomen (Rarick och Nickerson, 2005). Vilket illustreras i tabell 2 med ett antal definitioner beskrivande mission statement som koncept. Definitionerna kan uppfattas som vida och oprecisa formuleringar av MS, det är inget unikum inom organisations- och kommunikationspsykologi som kunskapsfält. Det kan djärvt sägas att ofta är det orsaken till djupare studier och diskussioner kring ämnet. Oavsett betydde det att en omfattande insats behövdes för att genomgå det teoretiska grundlaget och hitta ”gemensamma” pedistaler att förankra teorin i och visa att mångfalden kan fungera som ett stabilt fundament för den empiriska studien. Det har tidigare nämnts att den empiriska studien delvis består av direkta eller indirekt replikationer av tidigare studier. Det var den viktigaste faktorn för att kunna genomföra detta projekt och möjliggöra, för läsare och kritiker, full insyn och tillgång till komparativa medel.

6.1 Teoretiskt fokus på följdfråga 1 och 2 – FF1 & FF2

Huvudproblemställningen kan förenklat uttryckas som vad kärnvärden står för och betyder för organisationen. Ett kort svar hade varit önskvärt men som tidigare nämnt så uppstår det vissa problem när det råder en viss oenighet kring kärnvärden som begrepp och fenomen. Det är därför teoridelen börjar omhandla mission statement, då en del av litteraturen och forskningen knyter dessa två begrepp tätt samman, som värdebaserade organisationsuttryck. Vilket också en av följdfrågarona, FF1, omhandlar och ifrågasätter: i vilken utsträckning kärnvärden kan relateras till mission statement eller om MS som koncept, konstruktion och definition, inkluderar CV. Det finns två slående likheter mellan de två begreppen som framkommit i litteraturgenomgången: först klargörs det existensiella grundlaget, dvs ger ett syfte för organisationen. För det andra fungerar dem som vägledande principer och fyller därigenom en strategisk funktion. Om de två likheterna är anledningen till begreppsförvirring ska vara osagt men när två så essentiella funktioner hos begreppen är mer eller mindre identiska bjuder det på möjligheter till sammanblandning.

Går vi vidare och ser på kärnvärden som en del av konstruktionen mission statements utkristalliseras ytterligare möjligheter till förvirring. Av de sju artiklarna som ingick i grundlaget för MS som konstruktion var det två, Drucker (1974) och Klemm et al. (1991) som inte kunde knytas till CV som en komponent av MS. Däremot finner vi likheter i komponenterna till Wants (1986) *Corporate Values*; Pearce och David (1987) och David (1989) *Company Philosophy*; Bart (1997, s. 374) *Statement of values/beliefs/philosophy* och Bart och Baetz (1998) *Values/Beliefs/Philosophy*, se tabell 1 (s.17) förutom Bart (1997), som kan relateras till CV. Komponenterna, presenterade ovan, inger onekligen ett starkt grundlag för att anse kärnvärden som en del av konceptet mission statements. Frågan som då bör ställas är varför det opponeras mot det heltäckande konceptet.

Det har vid flera tillfällen hänvisats till Rarick och Nickerson (2005) som starkt var emot att value statements skulle ses på som en del av mission statement. Deras lösning på problemet var *organizational purpose statements*, som tidigare nämnt, där mission, values och vision ingick som fristående element. Vidare ansågs kärnvärden besitta en tidslöshet (Hatch, 1997) som inte återfanns i mission statements (Collins och Porras, 1991). Detta med tanke på att MS skulle fungera vägledande och vara uppnåeligt, det var en form för strategisk plan som utstakade tillvägagångssättet för organisationen att nå målsättningen, missionen (Collins och Porras, 1991). Kärnvärden, som en del av ett värdesystem, fungerar som en modell för organisationens medlemmar (Fitzgerald och Desjardins, 2004) och deras beteende i och genom organisationen (Schmidt och Posner, 1983). På bakgrund av detta anses kärnvärden inte som en del av mission statements, i egenskap som en komponent, utan ses på som ett fristående element, på lik linje med MS, baserat på den värdefokuserade organisationskulturen.

Fram till nu har fokuserats på huvudproblemställningen generellt och FF1, sistnämnda nu besvarad. Dessutom så har en del faktorer som berör FF2 uppmärksammats. Först och främst ser det ut till att värdebaserade uttryck fungerar som internt vägledande kommunikation med fokus på handling och beteendet till organisationens medlemmar. Det knyter medlemmarna till organisationen och förespråkar samhandling (Fernandez och Hogan, 2003). Det ökar involvering och deltagandet i organisationens förhållanden (Fitzgerald och Desjardins, 2004) samt förädlar de interna resurserna (Welch och Jackson, 2007). Eller som Quirke, tidigare refererad till, uttryckte det: den interna kommunikationen blir den kärnprocess som verksamheten skapar värden ur (Quirke, 2000, taget ur Welch och Jackson, 2007). Det kan upplevas som en kommunikativ process i vertikalt riktning, vilken utspringer från ledelsen

och ut till de resterande medlemmarna av organisationen. Givetvis är den ”vertikala” riktningen beroende av organisationstyp och andra faktorer. Det betyder att den även kan förmedlas genom horisontala kommunikationsstrukturer, det viktigaste är att det är ledelsen som står bakom utformningen och framförandet av värdebaserade uttryck, vilka bör föregå med gott exempel (Dalton, 2006). Antagandet stärks genom Klemm et al. (1991) som betonar att chefer ansåg värdebaserade kommunikationsverktyg var viktigare internt än externt, samt att det fungerade som ett styrningsredskap (Swales och Rogers, 1995) viktigt för effektiv styrning (Want, 1986). Ett sväckande argument blir Wright (2002) som rapporterar att i 40% av tillfällena tyckte ledarna själva att MS inte reflekterade verkligheten. Detta framställs mera ingående i teoridelen, här uppsummeras det för att explicit besvara problemställningarna.

Huvudsakligen är målgruppen för kärnvärdena de interna medlemmarna av organisationen. Anledningen till att de värdebaserade uttrycken är viktigare internt än extern beror enligt De Chernatony (1999) på att organisationen är beroende av att de anställda själv måste ha anammat kärnvärdena och därigenom bidrar till att stärka organisationens identitet inifrån och ut, speciellt viktigt innan en eventuell extern kommunikationskanal kan tas i användning. Detta för att förhindra oenighet och inkonsistens när externa aktörer har kontakt med medlemmar av organisationen (De Chernatony, 1999), då detta kan få stora konsekvenser i alla led. Det betyder att även den externa kommunikationen har stor betydelse när det gäller CV, även om den interna är av större signifikans enligt Klemm et al. (1991). Den interna och externa kommunikationen anses av Cheney och Christensen (2001) vara sammanflätad. Det kan förtydligas som att det är viktigt att organisationens medlemmar bör få möjlighet att ta del av både extern eller intern kommunikation, vilket Mendelson och Sharma (2001) argumenterade för. Det är då tal om marknadsföring, rent explicit, vilket också Drucker är ett gott exempel på. Nämligen att värdebaserade uttryck bör fylla en extern funktion, han hänvisade till två egenskaper som tidigare nämnts: innovation och marknadsföring (Drucker, 1974).

I den egenskap det rör sig om marknadsföring och positionering är inte möjligt att konkludera med utgångspunkt i teori eller empiri inkluderad i denna studie, dock har det betonats att värdebaserad organisationskultur används för att differensiera verksamheten från dennes konkurrenter. Huruvida en institutionalisering motverkar den processen upphävs eventuellt i ett marknadsföringssyfte, ifall det läggs vikt vid likhetsmomentet som kommunikativ process (Framnes et al., 2006), återkommer till det i FF3 nedan. Om det är

olikhetmomentet som ligger till grund för den externa kommunikationen, blir det extra viktigt att organisationens identitet och kultur framstår som unik, åtminstone produkten eller tjänsten bör ha unika kvalitéer som organisationen erbjuder kunder och klienter. Eller som Ind (1997) uttryckte det, att det är organisationens grundvärderingar och värden som håller organisationens varumärke samman. När det gäller FF2 kan det sägas att något kort och konkret svar är svårt att ge då kommunikationsprocessen är så pass komplex och går i flera led. Grovt förenklat kan det sägas att den interna kommunikationsprocessen har organisationens medlemmar som huvudmålgrupp, även de intressenter som inte direkt är medlem men tar del av den interna kommunikationen blir här en målgrupp. När det gäller den externa förmedlingen av värdebaserade organisationsyttranden blir huvudmålgruppen intressenter utanför organisationen som exempelvis samarbetspartners och underleverantörer. Vidare vill den externa kommunikationsprocessen vända sig mot marknaden i egenskap som brukare, kunder och klienter, av produkter och tjänster som organisationen erbjuder. Värt att notera är att den externa marknadsföringen anses lika viktig internt, som tidigare nämnt.

6.2 Vad säger empirin, fokus på följdfråga 3 och 4 – FF3 & FF4

I början av teoridelen som omhandlade mission statement som ett teoretiskt begrepp, se del 2.1.2.2, ställdes det en fråga som kan vidgas och gälla de värdebaserade organisationsuttrycken som helhet: finns det något samsvar mellan den litteratur och forskning som genomförts fram till idag. Svaret kan sammanfattas vagt både som ett ja och nej. Det har framkommit en hel del studier som stödjer det teoretiska grundlaget och som visar till vikten av värdebaserade organisationsuttryck som verktyg för organisationer, samtidigt har det i en del studier utpekats relativt starka fynd som ifrågasätter vissa sidor hos uttrycken. En av dessa är synen på värdebaserade organisationsuttryck som differensierande mellan organisationerna, delvis diskuterat ovan, använt kommunikativt både internt och externt för att utmärka och särskilja organisationen från konkurrenter (David, 1989). Institutionaliseringsproblematiken ifrågasätter detta genom att det till tider är större likheter än direkta skillnader mellan organisationernas värdebaserade organisationsuttryck (Peyrefitte och David, 2006). Tabell 7 (s. 29) visar också att när det gäller organisationers kärnvärden så råder det relativt stor likhet mellan de olika kontinenterna, även om det går att se skillnader mellan de olika grupperingarna. Resultatet stämmer gott överens med Bartkus et als. (2004) konklusion att likheterna inte bara inträder branschvis utan går över de nationella kulturgränserna. Williams (in press) poängterar att det är ytterst viktigt att definiera, beskriva och förtydliga kärnvärden, inte bara vad de betyder för organisationen utan också relaterat till beteende och agerande

med andra sociala aktörer. Denna process kan i sig sägas motverka institutionalisering inifrån även om vi som externa observatörer inte görs medvetna om det vid ett första ögonkast på organisationens websida.

På trots av Williams inspel betyder det att resultatet, knytet till de mest frekventa CV, kan tyda på en indikation om att institutionaliseringsteorin är relevant. Det blir dock spekulativt att dra någon negativ konklusion om detta, speciellt med tanke på länken som gjordes till positionering som kommunikationsmål. En möjlig förklaring kan vara likhetsmomentet, där organisationerna strävar efter att efterlikna sina konkurrenter när det gäller att placera en P/T på marknaden. Då en frånvaro av likhet kan innebära att kunderna inte väljer just den organisationens P/T. Möjligen är likhetsmomentet överförbart också till de värdebaserade organisationsuttrycken och ett viktigt medel för att kommunicera externt. Med det sagt så har den generella uppfattningen som framkommit i litteraturen varit att kärnvärden är viktigare internt än externt, även om ovanstående exempel visar att det inte är en regel. Kritiken kring genomförandet av kategorisering här i projektet kan åter belysas och ger eventuellt upphov till en annan möjlig orsak: en möjlig förekomst av ett antal kärn-kärnvärden, core-core values, som är så grundläggande viktiga för organisationer som social aktör och samhandlare att de därför placerar sig högt i de flesta studierna oavsett vilket fokus på värdebaserade organisationsuttryck som antas. Diskussionen nedanför omhandlar detta mer explicit.

Fem studier gällande kärnvärden presenterades i teoridelen, se 2.2.2 s. 22, och vid en jämförelse med resultatet i denna studie, grafiskt framställt i tabell 6, finns det många likheter. Den mest slående likheten är topp 3 som reproducerar ett nästintill identiskt resultat med Lencioni (2002), det som skiljer är placeringen mellan *Teamwork* och *Customer* där *Integrity* är överst i båda undersökningarna. Noterbart är att Lencioni har en mer precis benämning, *Customer Satisfaction*, av huvudkategorin som här bara rubriceras som *Customer*. Utmaningen med *Customer* som kategori var att den oftast framställdes med två ord, exempelvis med *Satisfaction* eller *Focus* för att ange några exempel. Här användes kategoriseringsstrategin och schemat för att samla dem alla under en och samma huvudkategori som rubricerades *Customer*. Går vi vidare så ser vi att både Kihn (2005) och William (2008) resultat hittades bland de elva översta platserna på topp 20-listan. Wenstøp och Myrmel (2006) publicerade sex kärnvärden i sin studie, fyra av dem återfanns bland de nio översta. Den ena kategorin *Honesty* inkorporerades i *Integrity*, se 5.2 för närmare beskrivning, och det betyder att endast en av de sex kärnvärdena inte befanns sig i tabell 6 Topp 20. Den sjätte och sista kategorin *Openness* återfanns på en 28:e plats. Wan der Zal et

als. (2008) jämförde privata och offentliga organisationers kärnvärden och hittade, tidigare nämnt, stora likheter mellan sektorerna. De fem kärnvärden som var identiska hamnade knappt på topp 20-listan i denna undersökelse (Wan der Zal et al., 2008): *Accountability* (19:e plats globalt), *Reliability* (21:a plats globalt), *Effectiveness* (23:e plats globalt, kategoriserat under *Efficiency*), *Efficiency* (23:e plats globalt) och *Expertise* (41:a plats globalt).

Anledningen till de något lägre placeringarna kan vara att Wan der Zal et al. utgick ifrån affärsetisk litteratur. Om det fokuseras på de tre återstående kärnvärdena inom den privata sektorn så blir resultatet en aning bättre (Wan der Zal et al., 2008): *Honesty* (1:a plats globalt, kategoriserat under *Integrity*), *Innovativeness* (4:e plats globalt, kategoriserat under *Innovation*) och *Profitability* (26:e plats globalt). Avslutningsvis tar vi en titt på resultatet till Grass och Svantesson (2010) och även här återfinns majoriteten av kärnvärdena på topp 20, tre av fem: . *Quality* som kategori återfinns på en 37:e plats globalt och den femte och sista, *businesslike*, återfinns inte alls. Det gör det värt att notera att det är möjligt Grass och Svantesson har definierat kategorierna annorlunda och *Quality* som andra ordet av två i ett kärnvärde återfinns ofta i denna studie. Exempelvis låg *Quality* i fem tillfällen underlagt *Service* som huvudkategori, som ett resultat av att kategoriseringsstrategin och schemat användes för att kvalitetssäkra kategoriseringsprocessen. Diskussionen fram till nu öppnar för möjligheter att det finns kärn-kärnvärden som utmärker sig och är så ”fundamentalt” självklara att de därav misstas för mer ”individuella” kärnvärden som är mer deskriptiva och unika för just den ena organisationen. Eventuellt måste synen på kärnvärden revurderas och omkategoriseras efter organisationell funktion i första hand innan de kategoriseras som differensierande faktorer. Det kan vara intressant att se vidare på den problemställningen, speciellt eftersom värdebaserade uttryck visar sig vara ett så utbrett fenomen bland organisationer.

Mer än 75% av bankerna hade kärnvärden offentligt på sina websidor; se tabell 4 (s.61). Det vill säga att tre av fyra banker med säkerhet har någon form av värdebaserade uttryck. Det hör till saken att det finns vetskap om ett antal banker som har kärnvärden vilka inte presenterats på deras websida, exempelvis Svenska Handelsbanken som har bekräftats inofficiellt genom en anställd att de har kärnvärden för internt bruk eller Bank of East Asia där Google ledde fram till ett intern pdf-dokument⁴¹ som visade att de hade kärnvärden. Det betyder att bruken av värdebaserade uttryck med stor sannolikhet är högre än här rapporterat, då exempelvis intranet för internt bruk inte är tillgängligt. Med det i bakhuvudet ser resultatet på ungefär

⁴¹ http://www.hkbea.com/FileManager/EN/Content_3245/2001fan_e.pdf

75% ut till att samsvara relativt bra med Grass och Svantessons (2010) konklusion gällande publicering av kärnvärden i offentliga årsrapporter från 2008 där 72% inkluderat CVs. Som tidigare nämnt så var 3 det vanligaste antalet kärnvärden som bankerna redovisade enligt tabell 4. Antalet kärnvärden som var vanligast var 3 till 5 kärnvärden, vilket utgjorde nästan 48% av urvalet. Det var ett identiskt resultat med Collins och Porras studie från 2005 och det ligger inom rangen för de flesta studier och rekommendationer som redovisats tidigare i teoridelen. Medelvärde för hela urvalet blev 4,60 kärnvärden per bank. En närmare titt på tabell 5 som representerar medelvärdet på kontinent uppvisar en liten variation mellan de tre största grupperna, Asien med 4,46, Europa på 4,38 och avslutningsvis Nordamerika med 4,92 kärnvärden per bank. Mellan dessa tre var det en variation på 0,46%. De resterande tre grupperna hade ett för litet grundlag för att ge ett pålitligt resultat men tas med för att belysa en eventuell trend; se tabell 8 (s.63). Här noteras det att både Afrika på 5,60 och Sydamerika med 5,57 utmärker sig med ett betydligt högre medelvärde medan Oceanien ligger på 4,83. Huruvida det ska läggas någon mening i denna skillnad kan diskuteras men trenden är att både Afrika och Sydamerika utmärker sig med fler kärnvärden per bank. Att klassificera Afrikas och Sydamerikas representantländer i denna studien som utvecklingsländer i större eller mindre grad, jämfört med deltagarna i de resterande fyra kontinenterna, är möjligen att dra den allt för långt men faktum kvarstår att det oavsett kan vara en potentiell anledning till den skillnaden noterad ovan.

Vänder fokuset tillbaka till tabell 7 och kärnvärdena fördelat per kontinent för att undersöka sista delen av FF3 som berör geografiska likheter och skillnader. *Integrity* är en genomgående likhet mellan alla kontinenterna. Kärnvärdet ligger på en tredjeplats som sämst och det är det enda CV som återfinns i alla grupperingarna. *Teamwork*, 2:a plats globalt, förekommer också som sämst på en tredje plats med undantaget Sydamerika som inte inkluderar *Teamwork* i deras topplista. *Customer*, 3:e plats globalt, återfinns inte i någon av de tre mindre grupperna. Det öppnar för kritik gällande tredje placeringen, då den i stor utsträckningen verkar basera sig på de tre största grupperingarnas bidrag. Om urvalet varit mer representativt genom alla sex kontinenterna kunde *Customer* haft en betydligt lägre placering, det är spekulation men samtidigt en reell kritik av sammansättningen av urvalet. En intressant iakttagelse som eventuellt kan relateras till *Customer* blir kärnvärdet *Service*. Bank som bransch har en betydligt mer personlig och direkt relation med sina kunder än många andra branscher och service blir då en viktig faktor för att behålla och tillfredsställa kundernas behov och önskemål. Inte för att det är unikt för bankbranschen, utan beroende av att produkter och

tjänster förmedlas utan mellanled i direkt ”fysisk” kontakt med kunden. Fysisk betyder inte att kunden alltid är fysisk direktkontakt med sin bank. *Service* återfinns i fyra av kontinenternas topplistor, undantaget Europa och Oceanien där *Service* inte nådde helt upp på listan.

Innovation hoppades över, ligger på en 4:e plats globalt före *Service*. Åter noteras en tendens till att Asien och Europa kan ha ett extremt stort inflytande på det globala resultatet. Detta beroende av att *Innovation* inte nådde upp på topplistan till Afrika, Nord- och Sydamerika samt att Oceanien scorade noll där. Med det upplyst blir möjliga tolkningar och förklaringar spekulation även om inflytande bortses ifrån. Det är viktigt att även redovisa spekulationer, då dem kan bilda diskussionsgrundlag och ge feedback till andra vinklingar och möjligheter att undersöka orsaken. Kan skillnaden om möjligt bero på en annorlunda organisationskultur eller har kunderna andra krav till banker i Europa och Asien. Det kan nämnas att en service som ofta erbjöds i de amerikanska, USA, bankerna var *wealth management*, vilket kan tänkas innehålla lite mer innovativa produkter och tjänster än vad de vanliga bankkunderna efterfrågar. Den subjektiva upplevelsen var också att det var en vanligare service i asiatiska banker än i europeiska. Här öppnas nya möjligheter att bedriva uppföljning och specifikt fokusera på nämnd problematik. Det kan uppsummeras som att det existerade likheter mellan kontinenterna, där ingen egentligen utmärkte sig. Möjligen kan ett undantag nämnas, även om det inte var förvånande ur ett kulturellt perspektiv. Asien hade *Community* på en 6:e plats på sin topplista, som enda kontinent. Utan att fördjupa sig ytterligare i kulturella skillnader kan det sägas föga överraskande med tanke på den kollektivistiska traditionen som Asien speciellt förespråkar. Det betyder att det i stora drag var det större likheter mellan kontinenterna än skillnader, för att kortfattat uppsumma.

Går nu djupare in i följdfråga 4, FF4, när det gäller lokalisering; placeringen av information i webbkonstrukturen mer explicit. Bart (2001), som tidigare nämnt, genomförde en studie som baserar sig på antal klick som ska till för att hitta en organisations mission statement på deras websidan. Skillnaden mellan Barts studie och denna är att här fokuseras det på kärnvärden, eller value statement som Rarick och Nickerson (2005) klassificerar dem, istället för mission statements. I likhet med Bart (2001) så framstod sida 3, angett som inom två klick, som den mest populära relativa lokaliseringen med drygt 33%, se tabell 11 (s.65), det var ungefär 14% högre än Barts motsvarande resultat. Så på en första plats kom sida 3 – två klick, sida 4 – tre klick kom på andra plats och på tredje var sida 2 – ett klick. Positionen innebördes mellan alla fem variablarna var identiska med Bart (2001). Tidigare nämndes det att Bart med tre klick lokaliserade 80% av informationen, motsvarande tal här blir antingen 90,91% eller 96,43%

beroende på hur Barts (2001, s. 363, Table II) framställning av sina resultat förtolkas. Bart har en diskrepans på 2% som han aldrig gör reda för mellan angivna värden i vänster kolumn mot noterade värden i höger kolumn, i Barts tabellen det hänvisas till ovan. I vilken utsträckning det är fel på den grafiska framställningen eller ett skrivfel är inte lätt att säga. De 2% får en stor betydelse i försöket på att använda Bart studie från 2001 som benchmark även om betydelsen inte är signifikant nog att diskvalificera Barts studie. Oavsett detta delikata problem ser vi en betydligt höjning med åtminstone 10%, upp från 80% till ungefär 90% med tre klick. Det betyder förutom att mer information är tillgängligt på organisationernas websidor idag, Bart (2001) rapporterade 45% och här blev resultatet drygt 75% som redan nämnts, har det skett vissa förändringar med websidornas arkitektur. De har blivit mer informativa och fått en tydligare lokalisering av informationen organisationerna erbjuder interna och externa intressenter. Finns det grundlag att påstå det? Först och främst blev Bart tvungen att söka separat efter organisationernas mission statement i hela 94% av tillfällena (Bart, 2001). Det betyder att bara vid 6% av tillfällena hittade Bart informationen det söktes efter utifrån sida 1 – noll klick på ett logiskt tillvägagångssätt i webbarkekturen. Med tanke på att det råder en viss osäkerhet på hur Bart kommit fram till just dessa talen, kommer det att redovisas två tal för att säkra eventuella misstolkningar av Bart tillvägagångssätt. Problematiken uppstår i de egenskap Bart inkluderade sitt separata sök i de tillfällena han inte kunde hitta och lokalisera något mission statement. Det betyder att om alla tillfällena där ett separat sök genomfördes, genom Google och/eller den interna sökmotor på websidan inkluderas, utgör det 29,87% och exkluderas de tillfällena inget kärnvärde hittades utgör talet endast 5,52%; se tabell 11 (s.65).

Oavsett vilket värde det tas utgångspunkt i så är det avsevärt lägre än det värden som Bart (2001) presenterade i sin studie. Anledningen till resultatet kan vara allt ifrån bättre sökmetoder och sökverktyg till att det faktiskt skett en förändring på lokaliseringen av informationen. Det som talar emot att det enbart är sökmetoder och sökverktyg är den ökade tillgängligheten, rapporterad ovan, av värdebaserade uttryck på organisationernas websidor. Självklart kan även branschvalet spelat en viss roll i detta tillfälle. En viktig faktor att notera i detta tillfälle är att i ett par undersökningar som gjorts så har bankbranschen varit den som kommit deciderat sämst ut när det gäller publicering av värdebaserade uttryck på internet (David och David, 2003; Rarick och Nickerson, 2005). Det betyder att förbättringspotentialen är betydligt högre här. Om webbarkekturen betraktas i de tre största grupperna, Asien, Europa och Nordamerika, så är det full enighet kring vart flest lokaliserat den efterfrågade

information, nämligen sida 3 – två klick; se tabell 12 (s.65). Därefter är det endast Europa och Nordamerika som har lik placering på sin andra och femte rangering. Det kan anas en trend som tyder på eventuella kulturella skillnader existerar när det gäller lokalisering av informationen i webarkitekturen, även om det råder en enighet kring den huvudsakliga placeringen av CV. Huruvida det är ett faktum blir en uppgift för andra att undersöka vidare. Här noteras det i alla fall att det finns indikationer på kulturella skillnader inom bankbranschen.

Det antogs i förarbetet till studien att viktiga kriterium för att tillhandahålla och hantera insamlad empiri var att informationen var förståelig och tillgänglig, se del 3 för närmare beskrivning. Det definierades här som den bransch där det förväntades att engelska skulle vara utbrett och att det var ett högt teknologiskt utvecklingsnivå på organisationerna. Det hittades inga studier som inkluderade denna typen frågeställning, språk och förståelse av organisationers websidor och arkitekturen den bygger på. Det betyder inte att de inte existerar men att de inte kunde hittas inom organisations- och kommunikationspsykologi som kunskapsfält med fokus på värdebaserad organisationskultur.

En förtydning av följande resultat kan ses på som en bekräftelse angående antagandena som utgjorde premisserna för studien, vilket verkar stämma med tankegången bakom valet av studieobjekt. Endast 18,51%, 57 av alla 308 banker, hade ingen information tillgänglig på engelska, se tabell 9 (s.64), varav japanska banker utgjorde en klar majoritet i den gruppen. Det betyder att ungefär fyra av fem banker presenterar information på engelska i större eller mindre utsträckning oberoende av modersmålet i bankens hemland. Tabell 10 visar att europeiska banker har ett medelvärde på 2,07 språk per websida, vilket kan antas vara ett delvis förväntat resultat beroende på EU och det utbredda samarbetet över nationella gränser i Europa samt de rika språkkulturella förutsättningarna som finns på en väldigt lite yta relaterat till andra kontinenter. Asien kom inte långt efter med 1,83 och därefter Nordamerika på 1,62. Att Asien kom högt upp var heller inte oväntat med tanke på storleken på kontinenten och det kulturella mångfald som Asien uppvisar. Faran med den typen av ressonemang är att de kan falla på sin egen orimlighet då exempelvis Nordamerika synas. Detta med tanke på att det i Nordamerika registreras tre huvudspråk, engelska, spanska och franska; mot betydligt fler i Asien. Hur resultatet i tabell 10 ska förtydligas, förutom att det existerar en skillnad mellan kontinenterna, ligger utanför studiens egentliga syfte. I huvudsak var anledningen till att använda den informationen ren kvalitetssäkring utifrån de premisser som tidigare angavs. Med det förtydligat så ser ut till att utvecklingsgraden teknologiskt och samfundsmässigt samt

samarbetsnivån med kringliggande nationer och regioner bidrar till att förenkla tillgången till informationen på internet. Naturligtvis ligger det många variabler bakom som inte redovisats eller tagits hänsyn till här, så det får ses på som ett inspel och inte en konklusion.

6.3 Kritiska iakttagelser om studien

Generell kritik riktad mot projektet går på utmaningen med att knyta studien till befintlig forskning, generellt med tanke på problematiken knytten till mission statements contra value statements. Det teoretiska grundlaget var rikare även om den del av utmaningen gick i samma riktning; att det generellt syftades till mission statements och inte core values. För att vända på den kritiken kan det sägas att det snarare var en generell belysning av diffusiteten knytet till värdebaserade organisationsuttryck, som skapade god grund för att ifrågasätta och se mer ingående på begrepp och fenomen. Det visar till att det finns ett behov att gå djupare, både teoretiskt och empiriskt, då det ser ut till att vara ett utbrett använt begrepp som verkligen har en tyngd som fenomen genom den blotta existensen i organisationer idag. Ämnesvalet gör att studien ibland går utanför psykologien som kunskapsfält, vilket kan ses på som en kritik. Med det taget i betraktning kan det argumenteras för att en tvärvetenskaplig studie hellre bör ses på som en styrka, speciellt då kommunikation går på tvärs av många kunskapsfält och anses som en viktig grundpelare för all form av socialt beteende och samhandling. I teoridelen lades det vikt på att inom organisationspsykologien har kommunikation en stark ställning, speciellt genom fundamentet som limliknelsen, tidigare nämnd, skapar.

Det har diskuterats ingående om mission statements och core values är besläktade, i vilken utsträckning begreppen är relaterade med varandra. Ytterligare en ting som framkom, oberoende av synen på MS och CV, var den misstro som såg ut till att existera bland organisationsmedlemmarna, i en eller annan form av ledelseposition. Det rapporterades att mer än en av tre personer, 40%, ansåg att de värdebaserade organisationsuttrycken inte reflekterade verkligheten (Wright, 2002). Vilken implikation det har på värdeuttrycken som fenomen blir svårt att dra några slutsatser om i denna studie. Ändå kan det sägas att det blir extra prekärt, med tanke på de påstående som några av artikelförfattare, inkluderade i studien, gör om viktigheten med värdebaserade organisationsuttryck. Till tider upplevs det som att det är viktigare att ha dem, än att de är väl genomtänkta och inarbetade. Collins och Porras (1991) talar om avsaknaden av intenderad effekt, samt att Morphey och Heartly (2006) kritiserar forskningen för att producera anekdotliknande bevis, vilket Bart och Baetz (1998) artikel kan relateras till, där de belyser gapet mellan det teoretiska idealet och den reella situationen hos organisationerna. Åter faller vi tillbaka på att det finns behov för mer involvering från det

akademiska miljöet och andra intressenter med ett större fokus på fenomenet, relaterat till den verkliga situationen bland organisationerna. Med det fastsatt kan det noteras att det finns gränser i vilken grad studiens resultat kan generaliseras till andra branscher och situationer.

Studien har genomförts av en person, som egenhändigt sökt information och lagrat empiri. Det betyder att det genom hela processen sker en form av inläring och effektivisering, speciellt i genomgången och insamlingen av data hos de 308 bankerna. I vilken grad det påverkat resultatet är svårt att ha full insikt i. Greppen som togs mot den formen av bias bygger på full insyn och öppen redovisning av kategorisering och analys. Informationen om bankerna ligger redan tillgängligt för alla på internet och är inte konfidentiellt.

Språkförståelsen blir oavsett hur transparent processen varit den mest diskutabla metoden. Då en subjektiv värdering i allra högsta grad här gör sig gällande. Verktygen som använts i översättningsprocessen har redovisats och är även de fullt tillgängliga på internet. Den mer eller mindre subjektiva processen har i sin tur påverkar kategoriseringen, vilken genomförts i hänhold till fastsatt schema och strategi för möjliggöra replikerbarhet. Det betyder att det tagits många grepp för att försöka genomföra hela projektet så objektivt som det låter sig göras.

Avslutningsvis kan det meddelas att eventuella replikationer eller nya studier som delvis bygger på detta projekt bör sträva efter att motverka skevheten i gruppernas fördelning. Största svårigheten var att säkra urvalet så brett och jämt fördelat som möjligt, med utgångspunkt i val av bransch och med ett globalt kontra kontinentuellt fokus. Grupperna det är tal om är i första hand Afrika och Oceanien men även Sydamerika kan sägas ligga i gränslandet.

7.0 Konklusion

Föremålet med projektet har varit att se närmare på och få en djupare och bredare kunskap om värdebaserade organisationsuttryck. Tidigt uppmärksammades det diskrepanser inom litteraturen och det blev avgörande, med tanke på den omfattande teoretiska tillnärmningen, att söka brett inom närliggande kunskapsfält för att belysa begrepp och fenomen mångfacetterat. I och med att litteraturen, knytan till de kommunicerade värdebaserade organisationsuttrycken, upplevedes förvirrande och lite förenande fokuserades det initialt på att identifiera relevant teori och på att försöka bidra med ett klargörande kring begreppen och fenomenen. Därmed växte det fram ett medvetet fokus på tvärs av kunskapsfälten för att hitta betydelsefull litteratur utanför det ursprungliga fokuset på enbart kärnvärden. Detta för att skapa ett stabilt fundament som kan knytas till organisations- och kommunikationspsykologien men samtidigt drar nytta av närliggande kunskapsresurser med andra perspektiv i fokus. Det antogs att den tvärvetenskapliga litteraturen kunde bidra till en bättre identifiering och förståelse av begrepp och fenomen än enbart de bidragen som hittade inom organisationspsykologien.

Detta masterprojektet är rejält omfattande, både på djupet och till bredden och nyanserar värdebaserade organisationsuttryck i betydligt större utsträckning än det tidigare blivit gjort. Problemen kring diffusiteten rörande mission statements och core values lyfts tydligt fram och konkluderar ett tydligt behov av en metaanalys berörande värdebaserade organisationsuttryck, förslagsvis över en längre tidsperiod och på tvärs av kunskapsfälten. Specifikt med anledning av att det i teoridelen 2.2.2 (s.32-33) framställs 29 olika benämningar av value statements. Detta fortplantar sig och gör att operationaliseringen av begreppen blir väldigt otydligt, i vilken grad de olika värdebaserade organisationsuttrycken är relaterade till varandra eller rent av om de är ett och samma koncept bestående av flera element. Här poängteras det att det finns flera faktorer som visar att kärnvärden jämföras med mission statement och andra värdebaserade uttryck med tanke på att de fyller olika funktion men fundamenteras i organisationskulturens värdesyn och därigenom framstår som fristående element besläktade med varandra.

Rent kommunikativt framstår kärnvärden som ett tveeggat svärd, förbundet både med den interna och externa kommunikationsprocessen. Det förespråkas starkt av både forskare,

populärlitterära författare och företagsledare att utveckla och implementera kärnvärden i organisationen. Effekten av CV kan ifrågasättas med grundlag i forskning fram till idag, då resultaten går allt för mycket isär. Här finns det behov för bättre och utförligare studier med fokus på att hitta signifikanta resultat som är kartlagda med en tydlig kausalitet. Anledningen till det är att forskning fram till idag lämnar allt för många frågeställningar öppna i förbindelse med förtolkningen av resultatet. Denna brist i forskningen är inte ensbetydande med att värdebaserad kommunikation inte fyller en funktion. Tvärtom vittnar flera rapporter och studier om att det ligger något i fenomenet, frågan är snarare mer explicit: vad och varför? Detta projekt öppnar för många nya möjligheter att angripa problemet, då delar av förarbetet genomförts här när det gäller det teoretiska grundlaget.

Denna studie bekräftar att kärnvärden är ett utbrett fenomen också inom bankbranschen, även om tidigare studier bemärker banker som ytterst dåliga på att förmedla värdebaserade organisationsuttryck. Tre av fyra banker presenterade CV på websidan offentligt, utöver det finns det kunskap om banker som inte offentligt gjort sina kärnvärden utan använder dem enbart internt. Det betyder att det verkliga talet kan vara betydligt större än 75,6%, rapporterat här. Det är en kraftig förbättring. Anledningen till förbättringen kan antas gå i linje med att internet, som teknologiskt fenomen, är i ständig utveckling och förändras över tid i samma riktning som den generella teknologikonvergensen som förekommer i samhället som helhet. Därför är inte resultatet oväntat även i ett globalt perspektiv, då förbättringspotentialen fanns där.

Fyndet, när det gäller vilka kärnvärden som är mest frekvent använda, uppvisar tydliga globala likheter relaterat med tidigare forskning. En viktig skillnad jämfört med tidigare studier är att det i detta projekt också fokuserades på att uppspåra eventuella regionala skillnader, vilket resultatet gav indikationer om att det existerade regionala olikheter mellan alla kontinenterna även om likheterna var mer markanta. Likheterna väcker frågor kring institutionalisering som ett differensieringsproblem eller som ett resultat av en ökande global konkurrens där marknadsföring som kommunikativ process formar organisationernas värdebaserade uttryck. Vidare reser de globala likheterna frågor om eventuell existens av kärn-kärnvärden, vilka kan ha en fundamentalt annorlunda funktion hos organisationerna jämfört med kärnvärden som används mer deskriptivt i, exempelvis, differensierande syfte. Denna kritiska belysning av kärnvärden som fenomen öppnar stora möjligheter för framtida forskning knytet till konstruktionen kärnvärdesystemet.

Antalet kärnvärden per bank, organisation, replikerades jämfört med tidigare studier. Metoden som användes här gav en möjlighet till ytterligare information kring antalet kärnvärden.

Konklusionen utifrån den visar att variationen mellan kontinenterna var liten med ett medelvärde i underkant av 5 förutom Sydamerika och Afrika som fick ungefär 5,5 CV per bank. En klar tendens är att de två kontinenterna utmärker sig jämfört med de fyra andra. En potentiell implikation kan vara att multinationella organisationer bör genomföra grundläggande undersökningar i de tillfällen en intention finns om att träda in i nya utforskade marknadsarenor. Detta för att motsvara förväntningarna hos interna och externa intressenter i den regionen eller nationen och därigenom ombesörja ett gott samarbetsklimat.

När det gällde lokalisering av kärnvärden i webarkitekturen var det stor enighet rörande vart banker flest placerade informationen, två klick eller *page 3*. Det stämde gott överens med en studie från 2001 som fungerade som benchmark. Vidare noterades det att nästan hälften av alla banker placerat sina CV senast två klick efter första sidan, *page 1*. Därefter framträdde det tydliga regionala variationer i vart bankerna placerar sina CV i webarkitekturen; se tabell 10 (s.64). Detta är ett intressant fynd som uppmanar till vidare undersökningar kring placering av information och syfte med placeringen samt vilken information som frontas på websidan. Vem som är mottagare av information, i vilken grad organisationen vänder sig internt eller externt, hade behövt en annan forskningsdesign. Det vi ser här är att informationen finns där och att den, även om det råder en viss enighet, placeras och framställs olikt. Andra spännande iakttagelser gjordes gällande reklam och marknadsföring på bankernas websidor, vilket framför allt uppmärksammades bland de östasiatiska bankerna. Studie visar att det finns intressanta kulturella tendenser mellan de olika nationerna och regionerna när det gäller att kommunicera information och reklam på websidorna genom design och sociala medier. Det öppnar möjligheter för vidare forskning utifrån exempelvis marknadsföringssynpunkt att gå vidare med problemställningar gällande informationsplacering och kommunikation genom organisationernas websidor relaterat till positionering, vilket blivit allt viktigare för att synas och höras på den globala marknadsarenan.

Detta forskningsprojekt baserade sig på antagandet om en möjlig global kommunikationsplattform i egenskap av språk som grundlag för en förståelse mellan nationer och regioner. Det betyder att websidan görs tillgänglig på mer än ett språk i det avseende att engelska inte var huvudspråket i bankens huvudsäte. Det betyder i första hand att engelska är det deciderat största språket i ett globalt perspektiv och att medelvärdet för antal språk antas närma sig 2 språk per bank, speciellt i icke-engelskspråkiga regioner. Bägge antagandena

stärkte synen på ett gemensamt språk som kommunikationsplattform. Mer än 80% av bankerna inkluderade i studiet presenterade information på engelska i en eller annan form, vilket betyder att bankbranschen i stor utsträckning har anammat engelska som ”universiellt” språk. Samtidigt konkluderades det med 1,82 språk per bank, vilket ligger i linje med vad som antogs. Även här utmärkte Afrika och Sydamerika sig, se tabell 12 (s.65), då Oceanien enbart hade engelskspråkiga banker i urvalet. Det ger åter en indikation på att kulturella skillnader existerar mellan kontinenterna, i detta avseende möjligen baserat på det teknologiska utvecklingsnivået och samarbetet med kringliggande nationer och regioner.

En kritiska reflektion om svagheter med studien går på generaliserbarhet, beroende på val av bransch, där banker utmärker sig delvis som en form för offentlig institution samtidigt som de agerar som privata aktörer. Därför kan det vara en god idé att i framtida forskning jämföra flera branscher samt säkra en representativ storleken mellan på de olika grupperna. Styrkan med studien är den breda tillnärmningen till projektet och det solida teoretiska grundlaget som ligger till grund för förståelsen av värdebaserade organisationsuttryck. Den empiriska delen av studien bekräftade tidigare fynd relaterade till värdebaserade organisationsuttryck och stärkte i flera avseenden kärnvärden som fenomen ute bland organisationerna.

Med anledning av globaliseringen och den utökade marknadsarenan som organisationer strävar efter att nå innebär nya utmaningar för företagsledare och deras organisationsmedlemmar. Utmaningarna består bland annat av kulturella skillnader när det kommuniceras med interna och externa aktörer situerade i andra nationer och regioner. Därför är det dagsaktuell och viktigt inom organisationerna att dom har full förståelse och insikt om de kommunicerade värdebaserade organisationsuttrycken för att beivra god förståelse och samarbete i ett försök på att nå god lönsamhet och öka sannolikheten att nå, den av ledelsen fastsatta, målsättningen. Kort sagt, för att alla inom organisationen ska dra i samma riktning måste strategi och motiverande faktorer förstås och verka internt, som externt, för att alla parter ska kunna prestera och samhandla på tvärs av organisationskulturen.

Referenser

- Agle, B. R. & Caldwell, C. B. (1999). Understanding research on values in business: A level of analysis framework. *Business and Society*, vol. 38, 3, 326-387.
- Amato, C. H. & Amato, L. H. (2002). Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practise*, vol. 10, 4, 69-87.
- Apéria, T. & Back, R. (2004). *Brand Relations Management – Bridging the gap between brand promise and brand delivery*. Stockholm: Liber
- Argandoña, A. (2003). Fostering values in organizations. *Journal of Business Ethics*, vol. 45, 15-28.
- Asp, K. (1986). *Måktiga massmedier: studier i politisk opinionsutbildning*. Stockholm: Akademilitteratur.
- Bansal, H. S., Mendelson, M. B. & Sharma, B. (2001). The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes. *Journal of Quality Management*, vol. 6, 61-76.
- Barrett, R. (1998). *Liberating the corporate soul: Building a visionary organization*. Boston: Butterworth Heinemann
- Bart, C. K. (1997). Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, vol. 26, 371-383.
- Bart, C. K. (2000). Mission Statements in Canadian not-for-profit hospitals: does process matters?. *Health Care Management Review*, vol. 25, 2, 45-63.
- Bart, C. K. (2001). Exploring the application of mission statements on the World Wide Web. *Internet Research*, vol. 11, 4, 360-368.
- Bart, C. K. & Baetz, M. C. (1998). The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study. *Journal of Management Studies*, vol. 35, 6, 823-852.
- Bartkus, B., Glassman, M. & McAfee, B. (2000). Mission statements: Are they smoke and mirrors?. *Business Horizons*, vol. 43, 6, 23-29.
- Bartkus, B., Glassman, M. & McAfee, B. (2002). Do large European, US and Japanese firms use their websites to communicate their mission?. *European Management Journal*, vol. 20, 4, 423-429.

- Bartkus, B., Glassman, M. & McAfee, B. (2004). A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements: A content analysis. *European Management Journal*, vol. 22, 4, 393-401.
- Bartkus, B., Glassman, M. & McAfee, B. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, vol. 24, 1, 86-94.
- Begley, T. M. & Boyd, D. P. (2000). Articulating corporate values through human resources policies. *Business Horizon*, vol. 43, 4, 8-12.
- Biloslavo, R. (2004). Web-based mission statements in Slovenian enterprises. *Journal for East European Management Studies*, vol. 9, 3, 265-277.
- Birnbaum, R. (2001). *Management fads in higher education: Where they come from, what they do, why they fail*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brindt, T. & Eriksson, A. (2010). *Organisationsmarknadsföring: En fallstudie av IBMs internkommunikation* (report). Department of Business Studies, Uppsala University.
- Bøe, I.L. (2009). *"Vi skal skape en verden hvor barn vokser og er viktige": NRKs posisjonering overfor barn* (Master Thesis). Department of Sociology and Political Science, Norwegian University of Science and Technology.
- Campbell, A. (1997). Mission statements. *Long Range Planning*, vol. 6, 931-932.
- Cederlund, M. och Häggström, A-K. (2000). *Brytningstid i internkommunikationen: vilken roll har intranär och epost i organisationens kommunikation?* (Master thesis). Department of Management, Linköping University.
- Cheney, G. (2007). Organizational communication comes out. *Management Communication Quarterly*, vol. 21, 1, 80-91.
- Cheney, G. & Christensen, L. (2001). Organizational identity linkages between internal and external communication. I Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication* (s. 231-269). Thousands Oaks: Sage.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' experience. *Corporate Reputation Review*, vol. 10, 3, 201-212.
- Chun, R. (2005). Ethical character and virtue of organizations: An empirical assessment and strategic implications. *Journal of Business Ethics*, vol. 57, 3, 269-284.
- Clue (Version 8.4) [Onlinebaserad ordbok]. Oslo: Clue Norge ASA.
- Coats, J., Davis, E., Longden, S., Stacey, R. & Emmanuel, C. (1991). Objectives, missions and performance measures in multinationals. *European Management Journal*, vol. 9, 4, 444-453.

- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1991). Organizational vision and visionary organizations. *California Management Review*, vol. 34, 1, 30-52.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (1996). Build your company's vision. *Harvard Business Review*, September – October 1996, 65-77.
- Collins, J. C. & Porras, J. I. (2005). *Built to last*. London: House Business Books
- Dalton, C. M. (2006). When organizational values are mere rhetoric. *Business Horizons*, vol. 49, 345-348.
- David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, vol. 22, 1, 90-97.
- David, F. R. & David, F. R. (2003). It's time to redraft your mission statement. *Journal of Business Strategy*, vol. 24, 1, 11-14.
- Davies, S. W. & Glaister, K. W. (1997). Business school mission statements – the bland leading the bland. *Long Range Planning*, vol. 30, 4, 594-604.
- De Carlo, S. (2010, April 21). The world's leading companies. *Forbes*. Hämtat 1 oktober 2010 från <http://www.forbes.com/2010/04/20/global-2000-leading-world-business-global-2000-10-intro.html>.
- De Chernatony, L. (1999). Brand managing through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, vol.15, 157-179.
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. I Jablin, F.M. & Putnam, L.L. (Eds), *The New Handbook of Organizational Communication* (s. 3-46). Thousands Oaks: Sage.
- Dobni, D., Ritchie, J. R. B., & Zerbe, W. (2000). Organizational values: the inside view of service productivity, *Journal of Business Research*, vol. 47, 2, 91-107.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Task, responsibilities, and practise*. London: Heinemann.
- Drucker, P. F. & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. New York: Collins.
- Engebakken, N. C. (2009). *Communication satisfaction and core value identification in StatoilHydro* (Master Thesis). BI Norwegian School of Management.
- Erikson, P. W. (1992). *Planerad kommunikation: om information som konkurrensmedel*. Malmö: Liber-Hermods.
- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Elanders Gotab.
- Fairclough, Norman (1999). Global Capitalism and Critical Awareness of Language. *Language Awareness*, vol. 8, 2, 71–83.

- Farnham, A. (1993). State your values, hold the hot air. *Fortune*, vol. 127, 117-124.
- Ferguson, J. & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administration*, vol. 31, 4, 439-459.
- Fernandez, J. E. & Hogan, R. T. (2003). The character of organizations. *Journal of Business Strategy*, vol. 24, 1, 38-40.
- Mozilla Firefox (Version 3.6) [Webbläsare]. Mountain View, CA: Mozilla Corporation.
- Forbes Global 2000-2009. (2009). Hämtades 1 oktober 2010 från http://www.google.com/url?sa=t&source=web&cd=5&ved=0CDD0QFjAE&url=http%3A%2F%2Fdownload.macrotrends.com%2Ftreemap%2FForbes%2520Global%25202000%2520-%25202009.xls&rct=j&q=forbes%20global%202000%202009&ei=26nJTF3PKMqhOp2EmccH&usg=AFQjCNHE_qnJzrW5jIPEI6Qxg1Cg-HrEow&sig2=K2I3FUeJI68_hAKcA4csVQ&cad=rja
- Forbes Global 2000-2010. (2010). Hämtades 1 oktober 2010 från <http://www.edocfind.com/download.html?dl=aHR0cDovL2Rvd25sb2FkLm1hY3JvZm9jdXMuY29tL3RyZWVtYXAuYm9yYmVzJTl0R2xvYmFsJTIwMjA0MjUyM01MjAyMDEwLnhsqw=&t=xls&name=Forbes%20Global%202000%20-%20Macrofocus%20|%20Home>
- Forman, J & Argenti, P. (2005). How corporate communication influences startegy implementation, reputation and the corporate brand: An exploratory qualitative study. *Corporate Reputation Review*, vol. 8, 3, 245-264.
- Framnes, R., Pettersen, A. & Thjømmø, H. M. (2006). *Markedføringsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grass, C. och Svantesson, J. (2010). *Grundläggande värderingar i svenska börsnoterade företag 1998 & 2008 – fokus på förändring* (Bachelor Thesis). Department of Business Studies, Uppsala University.
- Google (Version Online) [Sökmotor]. Oslo: Google Oslo.
- Graneheim, U. H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, vol. 24, 2, 105-112.
- Hancock, J. (2004). *Investing in corporate social responsibility: A guide to best practise, business planning & the UK's leading companies*. London: Kogan Page. Hämtat från ebrary <http://site.ebrary.com/lib/ntnu/docDetail.action?docID=10078116>.

- Hansson Käll, I. (2010). *When the line between transmitter and receiver blurs: A Study of how organizations look at social media as part of their external communication and how they respond to the environment in the new media tool* (Master Thesis). Department of Informatics and Media, Uppsala University.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern prespective*. Oxford: Oxford University Press.
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.
- Helgesen, T. (1998). *Markedkommunikasjon: Prinsipper for effektiv informasjon og påvirkning*. Oslo: Cappelen akademisk forlag. Hämtat från NB Digital http://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2008121500029.
- Henkoff, R. (1990). How to plan for 1995. *Fortune*, vol. 122, 16, 70-77.
- Holmgren, A., Schori, L. C. & Wingård, M. (2003). *Internal branding: How to make employees live the brand* (Master Thesis). Department of Business Administration, Lunds University.
- Ind, N. (1997). *The corporate brand*. London: MacMillan.
- Ireland, R. & Hitt, M. (1992). Mission statements: Importance, challenge and recommendations for development. *Business Horizons*, Vol. 35, 3, 34-43.
- Jakobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jin, K.G. & Drozdenko, R.G. (2010). Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals. *Journal of Business Ethics*, vol. 92, 341–359.
- Johansson, C. (2003). *Visioner och verkligheter: kommunikationen om företags strategi*. Uppsala: Acta Universitatis Upsalensis.
- Jönsson, J. (2008). *CSR and core values viewed from 'within'* (Master Thesis). Department of Business Administration, Lunds University.
- Jørgensen, T. B. & Bozeman, B. (2007). Public values: An inventory. *Administration & Society*, vol. 39, 3, 354-381.
- Kabanoff, B. & Daly, J. (2002). Espoused values of organisations. *Australian Journal of Management*, vol. 27, 89-104.
- Kabanoff, B., Waldersee, R. & Cohen, M. (1995). Espoused values and organizational change themes. *Academy of Management Journal*, vol. 38, 4, 1075-1104.

- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2003). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kihn, M. (2005). Invaluable. *Fast Company*. Hämtat 24.08.2010 från <http://www.fastcompany.com/magazine/97/debunk.html>.
- Klemm, M., Sanderson, S. & Luffman, G. (1991). Mission statements spelling corporate values to employees. *Long Range Planning*, Vol. 24, 3, 73-78.
- Krohn, J. J. (1995). Do you really need a mission statement?. *Across the Board*, vol. 7, 16-21.
- Lachman, R., Nedd, A. & Hinings, B. (1994). Analyzing cross-national management and organizations: a theoretical framework. *Management Science*, vol. 40, 1, 40-55.
- Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Lebow, R. & Simon, W. L. (1997). *Lasting change: The shared values process that makes companies great*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Lencioni, P. M. (2002). Make your values mean something. *Harvard Business Review*, July, 113-117.
- Lillius, A. (2008). *Organisation är kommunikation. Kommunikation är organisation. – En studie av kommunikationen mellan chef och medarbetare på Rädda Barnen* (Bachelor Thesis). Department of Information Science, Uppsala University.
- Linell, P. (1982). Modeller och metaforer för kommunikation. SIC: Studies in communication. Linköping University.
- Lundman, B. & Hällgren Graneheim, U. (2008). Kvalitativ innehållsanalys. I Granskär, M. & Höglund-Nielsen, B (Eds), *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. (s.159-172). Lund: Studentlitteratur.
- Maierhofer, N., Rafferty, A. och Kabanoff, B. (2003). When and why are values important in organizations. I Gilliland, S. W., Steiner, D. & Skarlicki, D. (Eds.), *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. (s.3-32). Greenwich: Information Age Publishing.
- Manning, P.K. (1992). *Organizational communication*. New York: Walter de Gruyter.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. R. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, vol. 24, 3, 351-389.
- Merriam-Webster [Onlinebaserad ordbok]. Springfield, MA: Merriam-Webster Inc.
- Mitchell, C. (2002). Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, vol. 80, 1, 99-101, 103-105, 126.
- Morphew, C. C. & Heartly, M. (2006). Mission statements: A thematic analysis of rhetoric across institutional type. *Journal of Higher Education*, vol. 77, 3, 456-471.

- Narayan, P. P. & Lachman, R. (1998). Value incongruity and strategic choice. *Journal of Management Studies*, vol. 35, 2, 195-212.
- Nilsson, Å. (2000). Kvantitativ innehållsanalys. I Ekström, M. & Larsson, L (Eds). *Metoder i kommunikationsvetenskap*. (s.111-139). Lund: Studentlitteratur.
- Nvivo (Version 9.0) [Analysmjukvara]. Southport: QSR International (UK) Limited.
- OED Online [Onlinebaserad ordbok]. Oxford: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. (1989). Corporate, Culture, and Commitment: Motivation and social control in organizations. I Dobni, D., Ritchie, J. R. B. & Zerbe, W. (2000). Organizational values: The inside view of service productivity. *Journal of Business Research*, vol. 47, 2, 91-107.
- Peyrefitte, J. & David, F. R. (2006). A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. *International Journal of Management*, vol. 23, 2, 296-301.
- Pearce, J. A. (1982). The company mission as a strategic tool. *Sloan Management Review*, vol. 23, 3, 15-24.
- Pearce, J. A., & David, F. R. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, vol. 1, 2, 109-116.
- Phillips, D. (2006). Relationships are the core value for organisations: A practitioner perspective. *Corporate Communication*, vol. 11, 1, 34-42.
- Quirke, B. (2000). Making the connections; Using internal communication to turn strategy into action. I Welch, M. & Jackson, P.R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 12, 2, 177-198.
- Rarick, C.A. & Vitton, J. (1995). Mission statement make cents. *Journal of Business Strategy*, vol. 16, 1, 11-12.
- Rarick, C.A. & Nickerson, I. (2005). An empirical analysis of web-based corporate mission statements. *Journal of Strategic E-Commerce*, vol. 4, 1, 1-18.
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, vol. 30, 2, 19-30.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Rogers, E.M. & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in Organizations*. New York: Free Press.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human value*. New York: Free Press.

- Rokeach, M. (1976). The nature of humans and value systems. I Hollander, E. P. & Hunt, R. G. (Eds.), *Current Perspective in Social Psychology*. New York: Oxford University Press.
- Rokeach, M. & Ball-Rokeach, S.J. (1989). Stability and change in American value priorities 1968-1981. *American Psychologist*, vol. 44, 775-784.
- Schein, E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, W. H. & Posner, B. Z. (1983). Managerial values in perspective. New York: AMACOM.
- Sidhu, J. (2003). Mission statements: Is it time to shelve them?. *European Management Journal*. vol. 21, 4, 439-446.
- Spickett-Jones, G., Kitchen, P. & Reast, J.D. (2003). Social facts and ethical hardware: Ethics in the value proposition. *Journal of Communication Management*, vol. 8, 68-82.
- Swales, J. M. & Rogers, P. R. (1995). Discourse and the projection of corporate culture: the mission statement. *Discourse & Society*, vol. 6, 2, 223-242.
- Talwar, B. (2009). Comparative study of core values of excellence models vis-à-vis human values. *Measuring Business Excellence*, vol. 13, 4, 34-46.
- The global 2000. (2009, Augusti 4). *Forbes*. Hämtat 1 oktober 2010 från http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html.
- The global 2000. (2010, April 21). *Forbes*. Hämtat 1 oktober 2010 från http://www.forbes.com/lists/2010/18/global-2000-10_The-Global-2000_Rank.html.
- Tingvatn, H. & Tran, D. T. M. (2004). *Visjoner og kjerneverdier i store norske selskaper: Et beskrivende studie* (Specialfagsoppgave). Norges Handelshøyskole Bergen.
- Tollgert, J. (2010, December 6). Cantona – bankernas fiende nummer ett. *Svenska Dagbladet*. Hämtat 6 december 2010 från www.svd.se/naringsliv/nyheter/cantona-bankernas-fiende-nummer-ett_5783009.svd.
- Urde, M. (2001). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, vol. 37, 7/8, 1017-1040.
- Van Der Wal, Z., De Graaf, G. & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, vol. 86, 2, 465-482.
- Van Rekom, J., Van Riel, C. B. M. & Wierenga, B. (2006). A methodology for assessing organizational core values. *Journal of Management Studie*, vol. 43, 2, 175-201.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principle of corporate communications*. London: Prentice-Hall.

- Want, J. H. (1986). Corporate mission: The intangible contributor to performance. *Management Review*, vol. 75, 8, 46-50.
- Watson, G., Papamarcos, S. & Teague, B. (2004). The dynamics of organizational values: Value re-framing in response to negative affect and cognition. *Journal of Human Values*, vol. 10, 1, 23-40.
- Weiner, Y. (1988). Forms of value systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, vol. 13, 4, 534-545.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: A stakeholder approach. *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 12, 2, 177-198.
- Wenstøp, F. & Myrmel, A. (2006). Structuring organizational value statements. *Management Research News*, vol. 29, 11, 673 – 683.
- Whiteley, A. och Whiteley, J. (2007). Core values and organizational change: theory and practice. New Jersey: World Scientific Publishing.
- Wikileaks varsler lekkasje fra storbankene. (2010, November 30). *Aftenposten*. Hämtad 30 November 2010 från www.aftenposten.no/okonomi/utland/article3927245.ece.
- Wikipedia (Version online) [Online Encyclopedia]. San Fransisco: Wikimedia Foundation Inc.
- Williams, L. S. (2008). The mission statement: A corporate reporting tool with a past, present and future. *Journal of Business Communication*, vol. 45, 2, 94-119.
- Williams, L. S. (in press). Engaging values in international business practice. *Business Horizons 2011*.
- Wright, J. N. (2002). Mission and reality and why not?. *Journal of Change Management*. vol. 3, 1, 30-44.

Appendix

Forbes Global 2000 – 2010

Company	Industry	Country	MarketValue	Sales	Profits	Assets	Rank
Commonwealth Bank	Banking	Australia	75,1	31,84	3,81	500,2	59
Westpac Banking Group	Banking	Australia	70,99	31,19	3,04	519,03	67
National Australia Bank	Banking	Australia	48,8	32,5	2,29	574,41	79
ANZ Banking	Banking	Australia	53,72	26,91	2,6	420,52	83
Bendigo & Adelaide Bank	Banking	Australia	3,09	2,79	0,07	37,92	1691
Bank of Queensland	Banking	Australia	2,15	1,84	0,12	28,66	1784
Erste Bank	Banking	Austria	14,07	20,27	1,2	278,9	203
Raiffeisen Int. Bank-Holding	Banking	Austria	7	11,8	1,37	118,58	368
Volksbank	Banking	Austria	3,19	5,36	-0,21	73,06	1250
Oberbank	Banking	Austria	1,59	1,16	0,15	21,23	1879
Ahli United Bank	Banking	Bahrain	2,82	1,44	0,2	23,58	1556
Arab Banking	Banking	Bahrain	1,21	1,35	0,12	25,97	1827
Dexia	Banking	Belgium	9,38	98,01	1,45	828,74	171
KBC Group	Banking	Belgium	15,39	24,04	-3,54	462,66	498
Banque Nat de Belgique	Banking	Belgium	1,86	5,59	0,62	212,96	755
Banco Bradesco	Banking	Brazil	54,5	59,1	4,6	281,4	51
Banco do Brasil	Banking	Brazil	42,78	56,1	5,82	406,46	52
Banrisul	Banking	Brazil	3,38	2,85	0,31	16,41	1432
Royal Bank of Canada	Banking	Canada	78,17	35,41	3,58	608,05	53
Toronto-Dominion Bank	Banking	Canada	55,43	23,6	2,9	517,28	86
Bank of Nova Scotia	Banking	Canada	47,26	23,27	3,29	460,93	91
Bank of Montreal	Banking	Canada	29,86	14,92	1,66	360,62	150
Canadian Imperial Bank	Banking	Canada	26,19	13,2	1,58	316,51	170
National Bank of Canada	Banking	Canada	9,55	4,96	0,94	125,88	469
Laurentian Bank	Banking	Canada	0,92	1,09	0,11	20,58	1944
BCI-Banco Credito	Banking	Chile	3,59	2,32	0,24	20	1438
Banco de Chile	Banking	Chile	1,88	3,23	0,06	28,34	1734
ICBC	Banking	China	242,23	71,86	16,27	1 428,46	5
China Construction Bank	Banking	China	184,32	59,16	13,59	1 106,20	17
Bank of China	Banking	China	147	52,2	9,45	1 016,31	22
Bank of Communications	Banking	China	57,34	19,05	4,17	392,83	96
China Merchants Bank	Banking	China	45,65	12,09	3,09	230	141
China Citic Bank	Banking	China	36,64	9,33	1,96	173,84	198
Shanghai Pudong Dev Bk	Banking	China	26,83	8,7	1,84	191,5	224
Industrial Bank China	Banking	China	26,02	8,29	1,67	149,33	245
China Minsheng Banking	Banking	China	24,09	8,96	1,16	154,37	265
Hua Xia Bank	Banking	China	8,22	5,68	0,45	107,11	550
Bank of Beijing	Banking	China	14,97	2,85	0,8	61,11	598
Shenzhen Develop Bank	Banking	China	10,21	4,18	0,09	69,27	930
Bank of Ningbo	Banking	China	5,8	0,89	0,21	23,93	1219
Bank of Nanjing	Banking	China	4,55	0,76	0,21	13,7	1490
BanColombia	Banking	Colombia	9,25	4,14	0,62	30,28	681
Danske Bank Group	Banking	Denmark	15,75	30,41	0,33	597,03	290
Jyske Bank	Banking	Denmark	2,24	1,97	0,09	43,3	1654
Sydbank	Banking	Denmark	1,83	1,42	0,15	30,43	1674
Commercial Int. Bank	Banking	Egypt	3,28	1	0,28	11,68	1646
Pohjola Bank	Banking	Finland	3,56	3,08	0,28	50,93	1183
BNP Paribas	Banking	France	86,67	101,06	8,37	2 952,22	11

Company	Industry	Country	MarketValue	Sales	Profits	Assets	Rank
Crédit Agricole	Banking	France	34,42	91,96	1,61	2 227,22	73
Société Générale Group	Banking	France	41,43	62,08	0,97	1 468,72	103
CIC Group	Banking	France	6,4	21,5	1,12	351,15	323
Natixis	Banking	France	14,01	28,85	-3,9	769,48	489
Deutsche Bank	Banking	Germany	39,75	62,98	6,93	2 150,60	43
Commerzbank	Banking	Germany	8,72	37,37	-6,5	1 202,99	544
Deutsche Postbank	Banking	Germany	6,75	13,1	0,11	325,12	712
Landesbank Berlin	Banking	Germany	5,05	10,52	0,02	200,8	840
IKB	Banking	Germany	0,69	2,98	-0,76	59,02	1592
Aareal Bank	Banking	Germany	0,9	0,88	0,07	57,03	1596
DVB Bank	Banking	Germany	1,56	1,36	0,15	24,05	1799
National Bank of Greece	Banking	Greece	11,78	12,42	2,15	140,48	255
EFG Eurobank Ergasias	Banking	Greece	4,48	11,97	0,86	113,92	494
Alpha Bank Group	Banking	Greece	5,09	6,94	0,71	90,26	579
Piraeus Bank	Banking	Greece	2,9	6,21	0,44	75,95	823
Bank of Greece	Banking	Greece	1,13	2,66	0,31	98,58	1144
ATEbank	Banking	Greece	2,05	1,98	0,04	38,97	1679
TT Hellenic Postbank	Banking	Greece	1,5	1,04	0	20,57	1946
BOC Hong Kong	Banking	Hong Kong/China	24,24	6,51	0,43	148,01	408
Bank of East Asia	Banking	Hong Kong/China	7,4	2,09	0,33	55,94	865
Wing Hang Bank	Banking	Hong Kong/China	2,51	0,94	0,15	17,34	1938
OTP Bank	Banking	Hungary	7,71	8,37	0,75	49,3	477
State Bank of India Group	Banking	India	27,21	22,14	2,13	256,79	130
Icici Bank	Banking	India	21,07	12,58	0,7	94,64	282
HDFC Bank	Banking	India	16,83	3,85	0,44	35,98	632
Punjab National Bank	Banking	India	6,16	4,42	0,62	49,93	695
Axis Bank	Banking	India	9,85	2,68	0,35	29,02	858
Bank of Baroda	Banking	India	4,61	3,58	0,46	45,78	892
Bank of India	Banking	India	3,8	3,79	0,6	44,62	902
Canara Bank	Banking	India	3,49	3,82	0,4	43,39	1008
Union Bank of India	Banking	India	2,81	2,6	0,34	31,72	1278
Indian Overseas Bank	Banking	India	1,04	2,2	0,26	23,86	1423
Indian Bank	Banking	India	1,53	1,53	0,24	16,58	1568
Syndicate Bank	Banking	India	0,95	2,04	0,18	25,67	1611
IDBI Bank	Banking	India	1,87	2,61	0,15	34,31	1642
Oriental Bank of Commerce	Banking	India	1,49	1,93	0,18	22,19	1670
Central Bank of India	Banking	India	1,31	2,25	0,12	29,15	1775
Corporation Bank	Banking	India	1,37	1,38	0,18	17,13	1802
Allahabad Bank	Banking	India	1,29	1,66	0,15	19,28	1852
UCO Bank	Banking	India	0,68	1,78	0,11	22,01	1910
Bank Central Asia	Banking	Indonesia	12,65	2,07	0,52	22,46	796
Bank Mandiri	Banking	Indonesia	10,03	2,85	0,47	32,32	796
Bank Rakyat Indonesia	Banking	Indonesia	9,49	2,74	0,53	22,39	843
Bank Negara Indonesia	Banking	Indonesia	3,07	2,47	0,26	24,07	1412
Bank Danamon	Banking	Indonesia	4,62	2	0,16	10,39	1802
Bank of Ireland	Banking	Ireland	1,54	12,82	0,09	256,98	951
Allied Irish Banks	Banking	Ireland	1,24	12,13	-3,46	249,26	970
Bank Leumi le-Israel	Banking	Israel	6,27	3,78	0,02	81,82	1087
Bank Hapoalim	Banking	Israel	5,59	2,7	-0,23	80,97	1266
Israel Discount Bank	Banking	Israel	2,14	2,6	0,06	48,09	1632
Mizrahi Tefahot Bank	Banking	Israel	2,01	1,52	0,16	30,12	1637
FIBI Holding	Banking	Israel	0,63	1,18	0	26,2	1823
UniCredit Group	Banking	Italy	43,95	92,17	5,59	1 438,91	34

Company	Industry	Country	MarketValue	Sales	Profits	Assets	Rank
Intesa Sanpaolo	Banking	Italy	44,67	50,71	3,56	877,66	54
Banca MPS	Banking	Italy	9,85	16,93	1,52	292,22	248
UBI Banca	Banking	Italy	7,91	11,12	0,1	168,46	717
Banco Popolare	Banking	Italy	3,94	11,64	-0,46	166,15	900
Banca Carige	Banking	Italy	4,61	3,9	0,29	44,07	984
BPER-Emilia Romagna	Banking	Italy	3,39	4,66	0,18	73,05	1129
Banca Popolare di Sondrio	Banking	Italy	2,91	1,63	0,28	30,44	1339
Credito Emiliano	Banking	Italy	2,15	2,75	0,22	41,74	1376
Banca Popolare di Milano	Banking	Italy	2,42	4,08	0,1	62,26	1383
Credito Valtellinese	Banking	Italy	1,34	1,89	0,14	32,66	1742
Hokuhoku Finl Group	Banking	Japan	2,96	2,43	0,38	99,58	1101
Resona Holdings	Banking	Japan	14,73	9,83	1,27	400,47	270
Mitsubishi UFJ Financial	Banking	Japan	72,17	57,53	-2,64	1 999,58	369
Sumitomo Mitsui Financial	Banking	Japan	45,82	36,14	-3,84	1 202,59	404
Mizuho Financial	Banking	Japan	30,37	34,68	-6,05	1 538,94	422
Sumitomo Trust & Banking	Banking	Japan	9,54	10,91	0,08	213,85	673
Bank of Yokohama	Banking	Japan	6,58	3,36	0,08	121,16	1108
Chuo Mitsui Trust	Banking	Japan	6,12	2,72	-0,95	150,79	1169
Shinsei Bank	Banking	Japan	2,35	5,74	-1,47	120,75	1171
Shizuoka Bank	Banking	Japan	6,26	2,3	0,13	92,09	1195
Chiba Bank	Banking	Japan	5,4	2,38	0,13	100,98	1267
Fukuoka Financial Group	Banking	Japan	3,15	2,74	0,23	118,1	1270
Nishi-Nippon City Bank	Banking	Japan	2,17	1,82	0,15	72,21	1500
Yamaguchi Financial Group	Banking	Japan	2,89	1,7	0,14	78,07	1532
Joyo Bank	Banking	Japan	3,27	1,62	0,05	74,48	1553
Sapporo Hokuyo	Banking	Japan	1,74	1,75	-2,2	72,44	1562
Bank of Kyoto	Banking	Japan	3,27	1,48	0,1	67,65	1567
Hiroshima Bank	Banking	Japan	2,59	1,53	0,07	62,41	1578
Hachijuni Bank	Banking	Japan	2,98	1,83	0	61,2	1582
Aozora Bank	Banking	Japan	2,23	1,84	-2,49	61,11	1583
Gunma Bank	Banking	Japan	2,75	1,52	0,11	59,88	1587
Chugoku Bank	Banking	Japan	3,01	1,46	0,09	59,19	1590
77 Bank	Banking	Japan	2,07	1,37	0,08	56,55	1599
Iyo Bank	Banking	Japan	2,85	1,25	0,12	49,58	1624
Nanto Bank	Banking	Japan	1,55	1,16	-0,23	46,17	1636
Daishi Bank	Banking	Japan	1,26	0,92	0,07	43,81	1648
Juroku Bank	Banking	Japan	1,46	1,16	-0,1	41,94	1658
Shiga Bank	Banking	Japan	1,63	0,94	-0,17	41,5	1663
Hyakugo Bank	Banking	Japan	1,2	0,92	0,04	41,29	1666
Ogaki Kyoritsu Bank	Banking	Japan	1,23	0,9	-0,07	38,68	1682
Hyakujushi Bank	Banking	Japan	1,17	0,76	-0,02	38,58	1684
San-In Godo Bank	Banking	Japan	1,36	1,19	0,08	38,02	1689
Higo Bank	Banking	Japan	1,28	0,78	0,05	36,8	1700
Musashino Bank	Banking	Japan	0,98	0,77	-0,05	34,61	1718
Kiyo Holdings	Banking	Japan	0,96	0,89	0,01	34,37	1724
Keiyo Bank	Banking	Japan	1,39	0,76	0,06	32,89	1737
Kagoshima Bank	Banking	Japan	1,48	0,83	0,07	32,09	1745
Suruga Bank	Banking	Japan	2,37	1,04	0,11	31,56	1752
Hokkoku Bank	Banking	Japan	1,26	0,74	-0,1	31,5	1754
Bank of Nagoya	Banking	Japan	0,79	0,81	0,03	30,84	1760
Toho Bank	Banking	Japan	0,84	0,64	0,02	30,17	1767
Oita Bank	Banking	Japan	0,62	0,65	-0,24	26,4	1813
Yamanashi Chuo Bank	Banking	Japan	0,81	0,62	0,06	26,29	1818

Company	Industry	Country	MarketValue	Sales	Profits	Assets	Rank
Awa Bank	Banking	Japan	1,31	0,77	0,02	25,93	1831
Aichi Bank	Banking	Japan	0,82	0,59	0,02	25,88	1833
Shikoku Bank	Banking	Japan	0,72	0,51	-0,22	24,39	1853
Bank of Iwate	Banking	Japan	1,08	0,52	-0,05	24,37	1855
Tokyo Tomin Bank	Banking	Japan	0,52	0,58	-0,12	24,26	1858
Tochigi Bank	Banking	Japan	0,48	0,49	-0,13	23,63	1874
Eighteenth Bank	Banking	Japan	0,55	0,61	-0,15	23,46	1882
Akita Bank	Banking	Japan	0,78	0,55	-0,02	22,88	1892
Hokuetsu Bank	Banking	Japan	0,42	0,53	-0,09	21,89	1911
Aomori Bank	Banking	Japan	0,52	0,44	-0,14	21,74	1917
Chiba Kogyo Bank	Banking	Japan	0,38	0,5	-0,09	21,63	1918
Fukui Bank	Banking	Japan	0,81	0,52	-0,08	21,6	1919
Yachiyo Bank	Banking	Japan	0,36	0,47	-0,18	20,98	1936
Bank of Saga	Banking	Japan	0,48	0,45	0	19,68	1973
Yamagata Bank	Banking	Japan	0,76	0,51	-0,06	18,75	1988
Miyazaki Bank	Banking	Japan	0,53	0,49	-0,22	18,57	1997
Arab Bank	Banking	Jordan	8,36	2,26	0,53	50,51	767
Kazkommertsbank	Banking	Kazakhstan	3,14	3,19	0,18	21,63	1623
Natl Bank of Kuwait	Banking	Kuwait	12,97	2,45	0,92	44,97	629
Kuwait Finance House	Banking	Kuwait	9,28	2,65	0,41	39,33	813
Commercial Bank Kuwait	Banking	Kuwait	4,09	1,24	0,37	15,57	1295
Bank Audi	Banking	Lebanon	2,97	1,6	0,28	26,58	1365
Blom Bank	Banking	Lebanon	1,94	1,33	0,29	20,79	1421
LLB Group	Banking	Liechtenstein	1,84	0,91	0,14	21,78	1916
Espirito Santo Finl	Banking	Luxembourg	1,57	9,34	0,11	108,15	1048
CIMB Group Holdings	Banking	Malaysia	14,05	4,24	0,82	70,14	493
Public Bank	Banking	Malaysia	11,52	2,75	0,74	63,27	642
Maybank	Banking	Malaysia	14,7	4,63	0,2	87,98	706
RHB Capital	Banking	Malaysia	3,49	1,57	0,35	33,49	1192
AMMB Holdings	Banking	Malaysia	4,42	1,45	0,24	24,56	1292
Hong Leong Financial Group	Banking	Malaysia	2,39	1,08	0,18	24,54	1613
GFNorte	Banking	Mexico	7,61	4,28	0,45	43,33	714
Inbursa	Banking	Mexico	11,47	2,1	0,62	22,07	791
Attijariwafa Bank	Banking	Morocco	5,96	2,8	0,5	36,7	888
BMCE-Banque Marocaine	Banking	Morocco	4,74	1,41	0,1	18,56	1619
SNS Reaal	Banking	Netherlands	1,33	13,01	0,03	184,22	965
Zenith Bank	Banking	Nigeria	2,7	1,77	0,44	15,2	1374
SpareBank 1 SR-Bank	Banking	Norway	1,1	1,12	0,19	21,62	1628
Bank Muscat	Banking	Oman	2,78	1,03	0,19	15,17	1792
Credicorp	Banking	Peru	6,35	2,1	0,49	22,15	961
PKO Bank Polski	Banking	Poland	16,08	4,51	1,05	45,36	468
BCP-Banco Com Português	Banking	Portugal	4,74	6,67	0,32	136,25	715
Banco BPI	Banking	Portugal	2,34	4,52	0,21	58,43	1134
QNB	Banking	Qatar	12,69	2,47	1,15	49,25	605
Commercial Bank Qatar	Banking	Qatar	3,88	1,14	0,42	15,74	1285
Qatar Islamic Bank	Banking	Qatar	4,22	0,64	0,36	10,78	1384
Doha Bank	Banking	Qatar	2,28	0,91	0,27	12,63	1635
Sberbank	Banking	Russia	57,7	23,27	3,2	220,62	93
VTB Bank	Banking	Russia	26,43	11,28	0,22	125,85	437
Bank of Moscow	Banking	Russia	4,44	2,13	0,22	26,24	1303
Al Rajhi Bank	Banking	Saudi Arabia	30,1	3,35	1,8	45,52	467
Samba Financial Group	Banking	Saudi Arabia	13,86	2,24	1,22	49,46	585
Riyad Bank	Banking	Saudi Arabia	11,48	2,05	0,81	47,03	664

Company	Industry	Country	MarketValue	Sales	Profits	Assets	Rank
Banque Saudi Fransi	Banking	Saudi Arabia	9,04	1,45	0,66	32,15	776
Saudi British Bank	Banking	Saudi Arabia	9,5	2,04	0,54	35,08	777
Arab National Bank	Banking	Saudi Arabia	7,57	1,41	0,63	29,41	831
DBS Group	Banking	Singapore	23,01	5,88	1,45	184,12	306
United Overseas Bank	Banking	Singapore	19,92	4,75	1,31	132,1	375
Oversea-Chinese Banking	Banking	Singapore	19,59	4,5	1,4	138,35	391
Standard Bank Group	Banking	South Africa	22,08	16,57	1,55	162,52	177
FirstRand	Banking	South Africa	13,67	10,93	0,9	104,61	305
Shinhan Financial	Banking	South Korea	16,95	17,16	1,62	208,99	187
Woori Finance Holdings	Banking	South Korea	9,07	51,01	0,36	230,52	334
KB Financial Group	Banking	South Korea	16,24	8,82	0,49	212,4	363
Industrial Bank of Korea	Banking	South Korea	6,19	7,85	0,62	114,63	519
Hana Financial Group	Banking	South Korea	6,12	8,73	0,39	125,27	556
Korea Exchange Bank	Banking	South Korea	7,09	5,49	0,63	85,18	559
Busan Bank	Banking	South Korea	1,88	1,67	0,22	22,48	1520
Daegu Bank	Banking	South Korea	1,69	1,51	0,21	21,24	1572
Banco Pastor	Banking	Spain	1,57	2,43	0,14	46,12	1601
Banco Santander	Banking	Spain	107,12	109,57	12,34	1 438,68	6
BBVA-Banco Bilbao Vizcaya	Banking	Spain	48,2	49,27	6,03	760,39	48
Banco Popular Español	Banking	Spain	8,75	10	1,1	185,5	359
Banco de Sabadell	Banking	Spain	5,6	5,09	0,75	117,85	603
CAM Group	Banking	Spain	0,38	7,31	0,28	108,25	855
Bankinter	Banking	Spain	3,84	3,04	0,35	78,06	1042
Banco de Valencia	Banking	Spain	2,94	1,48	0,19	32,55	1503
Nordea Bank	Banking	Sweden	39,42	22,81	3,41	729,06	95
Svenska Handelsbanken	Banking	Sweden	17,2	8,81	1,43	297,27	267
SEB-Skand Enskilda Bank	Banking	Sweden	13,5	13,02	0,16	323,28	527
Swedbank	Banking	Sweden	9,11	10,23	-1,47	251,18	688
Julius Baer Group	Banking	Switzerland	6,44	1,82	0,38	41,33	910
BCV Group	Banking	Switzerland	3,84	1,35	0,29	34,57	1193
Basler Kantonalbank	Banking	Switzerland	3,39	1,04	0,21	31,77	1406
EFG International	Banking	Switzerland	2,02	1,64	0,21	17,73	1640
Luzerner Kantonalbank	Banking	Switzerland	2,27	0,73	0,16	23,21	1726
St Galler Kantonalbank	Banking	Switzerland	2,52	0,77	0,16	22,74	1726
Valiant Holding	Banking	Switzerland	3,06	0,71	0,14	22,13	1880
BEKB-BCBE	Banking	Switzerland	2,03	0,97	0,11	21,53	1921
Chinatrust Financial	Banking	Taiwan	5,28	2,79	0,45	52,47	913
Hua Nan Financial	Banking	Taiwan	3,85	2,07	0,28	52,09	1140
First Financial Holding	Banking	Taiwan	3,45	2,13	0,22	54,75	1293
Taiwan Cooperative Bank	Banking	Taiwan	3,18	2,45	0,23	76,39	1296
Taishin Financial Holding	Banking	Taiwan	1,89	2,72	-0,16	70,94	1563
Chang Hwa Bank	Banking	Taiwan	2,78	1,5	0,15	42,19	1605
Taiwan Business Bank	Banking	Taiwan	1	1,1	0	35,35	1713
SinoPac Financial Holdings	Banking	Taiwan	2,32	1,86	-0,11	33,66	1729
E.Sun Financial	Banking	Taiwan	1,37	0,88	0,03	25,27	1842
Siam Commercial Bank	Banking	Thailand	8,62	2,43	0,62	38,81	767
Kasikornbank	Banking	Thailand	6,26	2,51	0,45	40,75	881
Bangkok Bank	Banking	Thailand	6,73	0,66	0,18	53,15	1094
Krung Thai Bank	Banking	Thailand	3,38	2,11	0,36	46,31	1153
Bank of Ayudhya	Banking	Thailand	3,77	1,54	0,2	23,18	1451
Türkiye Garanti Bankasi	Banking	Turkey	16,06	9,75	2,06	77,02	274
Türkiye Is Bankasi	Banking	Turkey	12,6	10,97	1,61	86,34	288
Akbank	Banking	Turkey	15,75	8,06	1,16	60,23	343

Company	Industry	Country	MarketValue	Sales	Profits	Assets	Rank
Türkiye Halk Bankasi	Banking	Turkey	8,1	5,76	1,05	33,17	534
Türkiye Vakıflar	Banking	Turkey	5,93	6,25	0,81	35,48	609
Emirates NBD	Banking	UAE	3,65	4,73	0,91	76,66	746
National Bank of Abu Dhabi	Banking	UAE	6,48	2,41	0,82	53,58	770
First Gulf Bank	Banking	UAE	6,54	2,25	0,9	34,16	803
Dubai Islamic Bank	Banking	UAE	2,25	1,39	0,33	23,15	1347
Union National Bank	Banking	UAE	1,68	1,19	0,3	20,62	1405
Abu Dhabi Commercial Bank	Banking	UAE	2,17	2,25	-0,15	43,62	1650
Commercial Bank Dubai	Banking	UAE	1,83	0,68	0,22	10,01	1929
HSBC Holdings	Banking	UK	178,27	103,74	5,83	2 355,83	8
Barclays	Banking	UK	56,15	65,91	15,17	2 223,04	21
Lloyds Banking Group	Banking	UK	50,25	106,67	4,57	1 650,78	29
Standard Chartered Group	Banking	UK	46,16	20,94	3,38	435,56	99
Royal Bank of Scotland	Banking	UK	30,9	95,02	-5,82	2 727,94	385
Hudson City Bancorp	Banking	USA	6,97	2,98	0,53	60,27	800
JPMorgan Chase	Banking	USA	166,19	115,63	11,65	2 031,99	1
Bank of America	Banking	USA	167,63	150,45	6,28	2 223,30	3
Wells Fargo	Banking	USA	141,69	98,64	12,28	1 243,65	7
US Bancorp	Banking	USA	46,89	19,49	2,21	281,18	117
PNC Financial Services	Banking	USA	24,86	18,95	2,45	269,86	135
BB&T	Banking	USA	19,2	10,82	0,85	165,76	272
Citigroup	Banking	USA	96,54	108,07	-1,61	1 856,65	353
Fifth Third Bancorp	Banking	USA	9,73	9,45	0,74	113,38	387
Northern Trust	Banking	USA	12,92	4,23	0,86	82,14	488
Bank of New York Mellon	Banking	USA	34,33	8,28	-1,08	212,22	575
SunTrust Banks	Banking	USA	11,8	10,42	-1,56	174,16	642
M&T Bank	Banking	USA	9,23	3,77	0,38	68,88	710
Regions Financial	Banking	USA	7,93	9,09	-1,03	142,32	749
New York Community	Banking	USA	6,77	1,82	0,41	42,17	876
KeyCorp	Banking	USA	6,12	5,83	-1,34	93,29	933
Comerica	Banking	USA	5,4	3,16	0,02	59,26	1283
Marshall & Ilsley	Banking	USA	3,71	3,38	-0,76	57,21	1411
Huntington Bancshs	Banking	USA	3,44	3,43	-3,09	51,55	1474
People's United Financial	Banking	USA	5,42	1,08	0,1	21,26	1499
Zions Bancorp	Banking	USA	2,75	3,32	-1,22	51,12	1541
BOK Financial	Banking	USA	3,13	1,41	0,2	23,52	1561
Popular	Banking	USA	1,3	2,75	-0,57	34,74	1716
Synovus Financial	Banking	USA	1,36	1,92	-1,41	32,85	1739
Commerce Bancshs	Banking	USA	3,35	1,22	0,17	18,12	1765
Cullen/Frost Bankers	Banking	USA	3,25	0,92	0,18	16,29	1811
First Horizon National	Banking	USA	2,82	2,23	-0,27	26,07	1826
Associated Banc-Corp	Banking	USA	2,25	1,33	-0,13	22,87	1893
City National	Banking	USA	2,58	1	0,05	21,08	1934
East West Bancorp	Banking	USA	1,9	1,12	0,08	20,58	1943
Astoria Financial	Banking	USA	1,26	1,08	0,03	20,25	1958
First BanCorp	Banking	USA	0,2	1,17	-0,28	19,63	1975
First Citizens Bcshs	Banking	USA	1,88	1,14	0,12	18,46	1999
Banesco Banco	Banking	Venezuela	0,19	2,57	0,36	17,31	1385