

Uppsala universitet
Institutionen för informatik och media
C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap
Framlagd HT 2017



UPPSALA
UNIVERSITET

Coops hållbarhetsarbete

En fallstudie om hur ett ord kan påverka organisationskulturen

Författare: Adam Alberius

Martin Lundin

Handledare: Daniel Lövgren

Examinator: Kirill Filimonov

Abstract

In the light of corporate scandals, pressure has increased on organizations to communicate information related to their corporate social responsibility (CSR). In order to keep up with the increased pressure on social commitment, organizations' self-descriptions may be future-oriented rather than reflections of reality. The future-oriented communication may improve the organizational culture and thereby motivate staff to perform more efficiently. On the other hand, if the organization does not fulfill their CSR communication it could lead to internal skepticism. This thesis constitutes a case study of the organization Coop, comprising whether the relationship between its CSR communication and the internal perception of Coop's CSR work in store has affected their organizational culture.

In order to answer *How does Coop communicate its sustainability work through its external communication?* and *How does the staff perceive Coop's sustainability work?* a qualitative content analysis and interviews with Coop's staff have been conducted. The theoretical framework consists of Nils Brunsson's (2006) theory about Organized hypocrisy, and Christensen's (1997) Autocommunication.

A conclusion that can be made from the results of this thesis, is that the image communicated from Coop (regarding their sustainability work) does not seem to be fully aligned with the staff's perception of Coop's sustainability work. Coop's definition of their sustainability work had only been acknowledged by some, whereas half of the staff had individual interpretations of Coop's sustainability work. The various definitions of sustainability among the staff led to various attitudes towards Coop's sustainability work, which ultimately resulted in a fragmented organizational culture.

Key words: organized hypocrisy, autocommunication, self-promoted paradox, expectation gap, corporate social responsibility

Tack!

Vi vill först och främst tacka vår handledare Daniel Lövgren för all vägledning och de värdefulla insikter som du har delat med dig av till oss under uppsatsens gång. Vi vill även rikta ett stort tack till butikspersonalen på Coop som har deltagit i studien, era insikter och ert engagemang har varit enormt värdefulla för vår uppsats. Vi vill slutligen tacka våra familjer, vänner och alla kurskamrater för att ni har uppmuntrat och inspirerat oss till att göra vårt yttersta.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problemformulering.....	2
1.2 Syfte.....	3
1.3 Områdesidentifiering.....	3
1.4 Avgränsningar.....	4
1.5 Begreppsdefinition.....	4
1.6 Disposition.....	6
2. Bakgrund och tidigare forskning	7
2.1 Ämnesbakgrund.....	7
2.1.1 <i>Coop, Kooperativa förbundet och Konsumentföreningen Stockholm</i>	7
2.1.2 <i>Coop innan förändringen 2014</i>	8
2.1.3 <i>Nya Coop Sverige AB</i>	9
2.2 Tidigare forskning.....	10
2.2.1 <i>Autokommunikation för att förstärka CSR</i>	10
2.2.2 <i>CSR som strategisk autokommunikation</i>	10
2.2.3 <i>Att se arbete inom CSR som aspirerande</i>	11
2.3 Sammanfattning.....	12
3. Teori	13
3.1 Organiserat hyckleri.....	13
3.1.1 <i>Den agerande organisationen</i>	14
3.1.2 <i>Den politiska organisationen</i>	15
3.2 Autokommunikation.....	15
3.3 Teoretisk diskussion.....	18
4. Metod och material	20
4.1 Forskningsdesign.....	20
4.2 Ett första- och andrahandsperspektiv på materialet.....	20
4.3 Kvalitativ innehållsanalys.....	21
4.3.1 <i>Urval kvalitativ innehållsanalys</i>	22
4.3.2 <i>Genomförande av kvalitativ innehållsanalys</i>	23
4.4 Semi-strukturerade intervjuer.....	24
4.4.1 <i>Urval semi-strukturerade intervjuer</i>	25

4.4.2	<i>Genomförande av semi-strukturerade intervjuer</i>	25
4.5	En abduktiv forskningsprocess	27
4.6	Analysmodell	28
4.7	Trovärdighet.....	29
4.8	Etiska reflektioner.....	30
5.	Resultat	32
5.1	Hur framställer Coop sitt hållbarhetsarbete i sin externa kommunikation?	32
5.1.1	<i>Framställningen av organisationskulturen</i>	32
5.1.2	<i>Framställningen av förändringsviljan</i>	34
5.1.3	<i>Att vara hållbar och prisvärd</i>	35
5.2	Vilka föreställningar har butikspersonalen om Coops hållbarhetsarbete?.....	36
5.2.1	<i>Organisationskulturen inom hållbarhet</i>	36
5.2.2	<i>Inställningen till Coops förändringsvilja</i>	38
5.2.3	<i>Att vara hållbar och prisvärd</i>	40
5.3	Sammanfattning	41
6.	Analys	42
6.1	Hur framställer Coop sitt hållbarhetsarbete i sin externa kommunikation?	42
6.1.1	<i>Organisationskulturen inom hållbarhet</i>	42
6.1.2	<i>Coops förändringsvilja</i>	44
6.2	Vilka föreställningar har butikspersonal om Coops hållbarhetsarbete?	45
6.2.1	<i>Innebörden av begreppet hållbarhet</i>	45
6.2.2	<i>Den interna bilden av Coops hållbarhetsarbete</i>	46
6.3	Sammanfattning	48
7.	Slutsats, diskussion och framtida forskning	49
7.1	Slutsats	49
7.2	Diskussion.....	50
7.2.1	<i>Begreppet hållbarhet</i>	50
7.2.2	<i>Att påstå sig vara ledande inom hållbarhet</i>	51
7.2.3	<i>Aspirerande tal och tvetydighet</i>	51
7.3	Framtida forskning.....	53

Källförteckning	54
Bilaga 1: Informantbrev	62
Bilaga 2: Intervjuguide.....	63

Figurförteckning

Figur 1	17
Figur 2	19
Figur 3	24
Figur 4	27
Figur 5	33

1. Inledning

Företag ska ägna tid åt fenomen som genererar vinst, inte bedriva filantropi menar Milton Friedman (Mulligan 1986). Den filantropiska idén har däremot vuxit sig stark under de senaste decennierna och arbetet med miljöfrågor och sociala frågor har kommit att bli en viktig del för organisationer (Arvidsson 2003; Grafström, Göthberg & Windell 2008).

Uppmärksammandet av organisationers ansvarstagande ökade i samband med de redovisnings-skandaler som avslöjades i slutet på 1990-talet och i början av 2000-talet, vilket resulterat i hårdare krav på organisationers transparens till sin omgivning (Grafström m fl 2008). På så sätt har det blivit väsentligt för organisationers välbefinnande att synliggöra deras ekonomiska, miljömässiga och sociala påverkan (Westermarck 2013). Det arbetet har kommit att kallas för *Corporate Social Responsibility* (CSR), och kan översättas till ”företags sociala ansvar” (Grafström m fl 2008, s 27). Under 2000-talet har diskussionen om CSR ändrats från ett kritiskt till ett positivt förhållningssätt där CSR har kommit att bli ett verktyg för organisationer att uppnå legitimitet och trovärdighet (Grafström m fl 2008). Bland företag har en förståelse ökat om att lönsamhet och socialt ansvarstagande kan hänga ihop, vilket har lett till en uppmärksammas hållbarhetstrend bland företag (Grafström m fl 2008; Borglund, De Geer & Hallvarsson 2012).

Hållbarhet är ett av flera krav som det moderna samhället ställer (Borglund m fl 2012), och organisationer strävar efter att bemöta kraven på ett konsekvent sätt genom en organisationsförändring (Christensen, Morsing & Thyssen 2013). Behovet av intern kommunikation ökar (Kitchen & Daly 2002), men Christensen (1997, 2004) menar att en organisation bör kommunicera en extern bild som företaget ännu inte uppnått, vilket kan förstärka organisationens interna kultur och därigenom effektivisera förändringsarbetet. Genom att kommunicera externt skapas förväntningar vilket kan förstärka organisationens kultur. Kulturen kan i sin tur stärka butikspersonalens drivkraft att uppfylla den bild som redan kommunicerats och kan även under en organisationsförändring uppfattas som enhetlig (Christensen m fl 2013).

Organisationen Coop har under en lång tid haft fokus på hållbarhet (Coop Strategi 2017-12-06). Under 2014 intensifierades den hållbara profileringen väsentligt med övergången till *nya Coop*, där bland annat förändringar i det visuella uttrycket gjordes då logotyp och butik

bytte från färgen blå till grön (Coop årsrapport 2014; Hagström 2017). Med nya Coop skulle kundernas butiksupplevelse förbättras och fokuset ökade på ekologiska produkter för att tydliggöra inriktningen mot hållbarhet (Nya gröna Coop 2017-11-27). Coop har även lagt fokus på att sprida en bild externt som hållbar, genom att bland annat benämna sig själva som ”den goda kraften i dagligvaruhandeln” (Coop årsrapport 2014, s 2) och förklara att ”hållbarhet är en del av vårt DNA och vår affär” (Coop årsrapport 2016, s 34).

Coops förändringsprocess ligger således i linje med Arvidssons (2010) påstående om att kommunikation inom CSR idag är mer proaktiv än förr, vilket innebär att organisationer tenderar till att besitta ett framtidsperspektiv. Detta perspektiv kan kommuniceras på ett sätt som speglar dagens situation, men olika uttalanden och självbeskrivningar återger inte alltid en nutida och korrekt bild av organisationen (Christensen m fl 2013). Framtidsperspektivet ämnar att förbättra bilden av organisationen (Birth, Illia, Lurati, & Zamparini 2008) i en kommunikation där organisationer skiljer på tal och handling (Brunsson 2006; Christensen m fl 2013). Gapet mellan tal och handling kan anses vara grundläggande faktorer för en organisationsförändring för att öka sin drivkraft (Thyssen 2009), men skillnaden mellan de två kan även alstra en skepticism bland butikspersonalen (Zyglidopoulos & Fleming 2011).

1.1 Problemformulering

Under Coops förändringsprocess kom det huvudsakliga budskapet att handla om ett förstärkt hållbarhetsarbete med miljöinriktning. Organisationer kan använda kommunikation inom CSR som ett verktyg för att bygga upp en lojalitet hos butikspersonalen (Baron 2001). Samtidigt kan för mycket kommunikation om CSR bli kontraproduktivt. Detta kan definieras som *self-promoted paradox* (Ashforth & Gibbs 1989; Morsing & Schultz 2006) översatt till självbefrämjande paradox (vår översättning), vilket förklarar skeendet när en organisation sprider en alltför positiv bild om sin CSR och att den då inte längre blir trovärdig. Parallellt med att intressenters krav på transparens och ansvarstagande från organisationer ökar, så växer en generell skepticism fram gentemot organisationers kommunikation kring miljö- och socialt relaterade frågor (Swaen & Vanhamme 2004; Arvidsson 2010). Intressenters skepticism grundar sig i en misstanke om att CSR är något en organisation enbart talar om utan att agera efter (Fan 2005; Loughran, McDonald & Yun 2009).

Det finns även en identifierad problematik kring hur organisationer verkligen uppfyller det som kommuniceras via deras CSR inom organisationen, eftersom en skepticism kan uppstå om

kommunikationen inte uppfylls (Borglund 2009; Frankental 2001). Däremot kan denna skepticism minskas genom att organisationer sprider en tydlig, transparent och verifierbar kommunikation om sitt arbete inom CSR (Borglund 2009). Kommunikationen är komplex, vilket i detta fall innebär att det är svårt att dra en gräns mellan vad som uppfattas som internt och externt (Christensen 1997).

Problematiken kan uppstå när organisationen kommunicerar att de tillmötesgår kraven utan att de genomförs i handling. Det kan således skapa en klyfta i organisationens externa kommunikation mot hur de faktiskt agerar internt (Brunsson 2006), vilket kan vara problematiskt då kravet på konsekvent handlande hos organisationer har blivit mer uttalat i samband med CSR (Adams & Evans 2004; Arvidsson 2010). Organisationens externa kommunikation kan skapa förväntningar, både internt och externt (Christensen 1997, 2004), men med en alltför påtaglig klyfta mellan organisationens tal och handling kan ett *förväntningsgap* skapas, som i sin tur kan skada organisationens interna kultur för att de interna förväntningarna på organisationen inte kan bemötas (Reinchart 2003). Detta kan leda till att intressenter inte längre tror på vad organisationen gör (Christensen m fl 2013).

1.2 Syfte

Studiens syfte är att undersöka om Coops externa kommunikation ligger i linje med den interna uppfattning om organisationens handlande när det kommer till sitt hållbarhetsarbete. Vi avser även att undersöka vilken inverkan relationen mellan tal och handling har på Coops organisationskultur i hållbarhetsarbetet. I syftet har vi formulerat två forskningsfrågor:

- *Hur framställer Coop sitt hållbarhetsarbete via sin externa kommunikation?*
- *Hur uppfattar butikspersonalen Coops hållbarhetsarbete?*

1.3 Områdesidentifiering

Uppsatsen placerar sig inom ämnet medie- och kommunikationsvetenskap med inriktning mot strategisk kommunikation. Falkheimer och Heide (2014) definierar övergripande strategisk kommunikation som ledning, planering och genomförande av medvetna kommunikationsprocesser. I uppsatsen kommer den strategiska kommunikationen att främst inrikta sig mot organisationskommunikation där det förekommer två utgångspunkter som uppsatsen kommer att vila på: *organisationsperspektivet*, de kommunikationsinsatser som

gynnar organisationen, och *samhällsperspektivet*, hur samhället potentiellt kan avläsa den strategiska kommunikationsprocessen (Falkheimer och Heide 2014, s 15). Båda perspektiven kommer att studeras för att se hur Coop kommunicerar och hur den kommunikationen mottages.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att studera Coop eftersom de utsågs till det mest hållbara varumärket i svensk dagligvaruhandel (Coop branschledande på hållbarhet 2017-11-27) och därför kommer studien att specifikt beröra kommunikationen om organisationens hållbarhet och uppfattningen av den. Andra delar och aspekter inom Coop som organisation kommer därmed inte att beröras på en lika djup nivå. Med ett fokus på Coop kommer jämförelser med tidigare forskning att användas för att potentiellt kunna resonera i allmängiltiga termer (Bryman & Nilsson 2011).

Den geografiska avgränsningen är Coop i Uppsala och Stockholm, där huvudkontoret är placerat. Studien har även gjort en teoretisk avgränsning där teorin organiserat hyckleri (Brunsson 2006) grundar sig i en förståelse om hur organisationens tal, beslut och kan särskiljas. Coops beslut kommer inte att beröras i denna studie. Däremot kommer studien att behandla vad organisationen kommunicerar externt (tal) och hur butikspersonal anser att organisationer agerar (handling) gällande sitt hållbarhetsarbete.

Teorin Autokommunikation (Christensen 1997, 2004) innehåller ett lednings-, design- och marknadsföringsperspektiv. Studien kommer enbart att beröra Coops externa kommunikation ur marknadsföringsperspektivet inom autokommunikation, då marknadsföringen kan ses som en extern kommunikation.

1.5 Begreppsdefinition

Autokommunikation

Autokommunikation är en process som sker närhelst en organisation kommunicerar med sin omgivning. Kommunikationen kan liknas med en spegel där organisationen kan se och känna igen sina värden, funderingar och viljor. Då utförs en autokommunikation (Christensen 1997).

CSR

Uppsatsen kommer att följa de rekommendationer Grafström m fl (2008, s 38) ger om att förhålla sig till EU-kommissionens definition av CSR. Den senaste definitionen från

kommissionen säger att organisationers samhällsansvar ska jämföras med den påverkan de själva bringar på samhället (Europeiska kommissionen 2017-12-07). På svenska kan CSR översättas till "företagens sociala ansvar" (Grafström m fl 2008, s 27). I detta fall används det för att beskriva företagets intresse av att ha en positiv inverkan på miljö och samhälle genom att applicera detta i deras företagsstrategi (Europeiska kommissionen 2017-12-07).

Förväntningsgap

När en organisation kommunicerar externt, sprids och klargörs organisationens anseende. Det kommunicerade anseendet skapar i sin tur externa och interna förväntningar på organisationens värderingar och ställningstagande. Om de skapade förväntningarna inte överensstämmer med hur organisationen faktiskt är, skapas ett gap mellan förväntningarna och upplevelser. Detta gap kan medföra en negativ inverkan på organisationens trovärdighet och legitimitet (Reinchart 2003).

Hyckleri

Enligt Concise Oxford Dictionary (Fowler & Thompson 1995) betyder det engelska ordet hypocrisy föreställningen om moraliska standarder vars beteende inte passar in i. Denna definition kompletteras senare av den definitionen som Brunsson (2006) ger om hyckleri i organiserat hyckleri.

Ideologi

Ideologier kan liknas med de riktlinjer en organisation tillkännager externt. Det är något som kommuniceras och demonstreras explicit till omvärlden för att bemöta omgivningens krav (Brunsson 2006, ss 4–6)

Self-promoted paradox (Självbefrämjande paradox, vår översättning)

Organisationer som kommunicerar för mycket om sina visioner och deras organisationskultur inom CSR kan leda till motsatt verkan, att de inte längre ses som trovärdiga (Ashforth & Gibbs 1989; Morsing & Schultz 2006).

1.6 Disposition

Uppsatsen innehåller sju kapitel. Det första kapitlet redogör för studiens forskningsområde, syfte och frågeställning. I kapitel två presenteras en ämnesbakgrund och tidigare forskning. Det teoretiska ramverket presenteras i kapitel tre och i det fjärde berörs uppsatsens metod. I kapitel fem presenteras resultatet och i det sjätte kapitlet analyseras empirin. Uppsatsens slutsats, diskussion och framtida forskning presenteras i kapitel sju.

2. Bakgrund och tidigare forskning

I följande kapitel kommer en ämnesbakgrund ges om Coops förhållande till hållbar utveckling över tid. Därefter presenteras tidigare forskning, som handlar om hur studien förhåller sig samt bidrar till mer kunskap inom området.

2.1 Ämnesbakgrund

I följande delkapitel ges en ämnesbakgrund om relationen mellan Coop, Kooperativa förbundet och Konsumentföreningen Stockholm. En presentation kommer även ges om Coops utveckling av sitt hållbarhetsarbete både före och efter organisationsförändringen.

2.1.1 Coop, Kooperativa förbundet och Konsumentföreningen Stockholm

Under 2014 påbörjade Coop ett förändringsarbete där en ny strategisk plan utformades som kom att kallas för *Vår Plan*, med visionen om att vara den goda kraften i svensk dagligvaruhandel (Coop årsrapport 2014). Med strategin uttrycker sig Coop att de ska erbjuda en mer attraktiv butiksupplevelse genom att vara prisvärda samt visa ett tydligt ledarskap inom ekologi, hälsa och hållbarhet (Coop strategi 2017-12-06). Strategin togs fram efter flera år av negativa resultat och sjunkande marknadsandelar. I samma veva skedde ett byte av vd och det nybildade bolaget Coop Sverige AB skapades (Ica drar ifrån Coop i kampen om kunderna 2017-12-06).

Idag ägs Coop Sverige av Kooperativa förbundet (KF) som är majoritetsägare tillsammans med Konsumentföreningen Stockholm (KFs). KF har en andel på 67 % och KFs innehar 33 % av bolaget samt 22 % i KF. Inom KF ingår totalt 31 stycken konsumentföreningar runt om i Sverige varav KFs är en av föreningarna (Konsumentföreningen Stockholm 2017-12-04). Bland båda ägarna finns det egna och gemensamma idéer om vilka ståndpunkter föreningarna ska förhålla sig till. KF skriver på sin webbplats att de har haft samma grundidé sedan 1899 för sin egen kooperativa verksamhet samt de verksamheter som de är ägare i:

KF har som syfte att skapa ekonomisk nytta till de enskilda individer som är medlemmar och samtidigt göra det möjligt för medlemmarna att genom sin konsumtion bidra till en hållbar utveckling för människor och miljö (Kooperativa förbundet 2017-12-06).

I jämförelse med KF uttrycker KFs i liknande mening. Deras syfte är att förbättra Coop för sina medlemmar i frågor rörande butiksupplevelse, sortiment, pris, erbjudanden samt ett

hälso- och hållbarhetsperspektiv med ett fokus på att driva och beröra frågor som ska påverka samhället för en positiv utveckling av hållbarhet och medveten konsumtion (Konsumentföreningen Stockholm 2017-12-07).

Fokus på hållbarhet är en fråga som båda ägarna inkluderar i sina verksamhetsidéer och det har resulterat i att Coop Sverige har inkluderat Förenta Nationernas (FN) Globala Compact, som i denna uppsats benämns FN:s globala mål (Coop årsrapport 2016). De globala målen är en resolution som undertecknades av samtliga 193 medlemsländer i FN 2015. Den handlar om hur länderna med 17 övergripande mål ska jobba gemensamt för att främja en hållbar utveckling i världen (Agenda 2030: Globala mål för hållbar utveckling 2017-12-06). Inom de globala målen har Coop valt att fokusera på mål nummer 12 som innefattar hållbar konsumtion och produktion (Coop årsrapport 2016), en fokusering som kan ligga i linje med den ställningen som Coop har till hållbarhet. När det kommer till organisationens arbete inom CSR uttrycks det i den vision som framkommer ur Vår plan, att Coop ska vara den goda kraften inom svensk dagligvaruhandel.

Innebörden av hållbar utveckling kan förklaras som ett fungerande samhälle där tillgångarna räcker för nästkommande generation (Nationalencyklopedin 2017). Det innebär att man inte utnyttjar naturen mer än vad den klarar av samt att tillgångarna ska fördelas rättvist. Hållbarhet är en växande trend och tilltar kraftigt (Grafström m fl 2008; Borglund m fl 2012), vilket kan ses till den mängd forskning som har kommit att handla om CSR och om organisationers relation till miljö och sociala ansvar (Hagen 2008; Morsing 2006; Christensen m fl 2013).

Både KF och KFs har tydliga syftesformuleringar om att deras verksamhet ska arbeta för att främja hållbar utveckling, vilket även framkommer i Coops kommunikation. Ett fokus inom organisationen är att uppfylla de globala målen från FN med fokus på målet om hållbar konsumtion och produktion.

2.1.2 Coop innan förändringen 2014

Under större delar av 1900-talet var Konsum det huvudsakliga namnet för dagligvarubutiker inom Kooperativa förbundet (Hagström 2017). I slutet av detta århundrade ökade miljömedvetenheten kraftigt och då grundades företaget Gröna Konsum (Hagström 2017). KF och Gröna Konsum genomförde under 1990-talet många miljöinriktade förändringar.

Konkurrensen var hög och pressade Gröna Konsum att ta ytterligare steg mot ett bättre miljöarbete, och på så sätt började Gröna Konsum fokusera på källsortering (Hagström 2017).

År 2001 beslöt KF att slå samman de norska motsvarigheterna för svenska Konsum och bildade Coop Norden med syfte att närma sig det gemensamma butiksnamnet Coop. De butiker som tillhörde kedjan Gröna Konsum bytte följaktligen namn till Coop Konsum (Kooperativa förbundet 2017-03-07). Under 2009 utsåg även logistikbolaget Green Cargo att Coop var årets klimatkomet, då Coop ansågs ha bäst hållbarhetsarbete bland Sveriges matkedjor (Kooperativa förbundet 2017-10-24). Coops hållbarhetsarbete är därmed inte något nytt för organisationen, däremot är det nytt för organisationen att börja tänka om när det kommer till att profilera sig externt inom området (Coop pressmeddelande 2015-03-24).

2.1.3 Nya Coop Sverige AB

Under 2014 startade Coop sin verksamhet i organisationens nuvarande form (Coop 2017-11-19). Det innebar ett ökat fokus på hållbarhet och att organisationens identitet blev starkt sammanflätad med begreppet hållbarhet. ”Hållbarhet är en del av vårt DNA och vår affär” (Coop årsrapport 2016, s 34) skriver Coop i sin senast publicerade årsrapport. Coops profilering inom hållbarhet har medfört en historisk vändning, då Coop redan året efter förändringen gick med vinst på 140 miljoner kronor, efter flera år av förlust (Coop årsrapport 2014; Lucas 2016). Under denna vändning fick även Coops hållbarhetsstrateg Mattias Svensson ta emot första pris i kategorin *Årets hållbara butik/butikskedja 2016* (Coop, 2017-11-20). I takt med att nya Coop skapades, tog även Sonat Burman-Olsson över posten som vd 2014 men har under augusti 2017 valt att lämna sitt uppdrag i bolaget och lämnat över taktpinnen till den nytillträdde Magnus Johansson (Magnus Johansson ny vd för Coop Sverige 2017-08-16). Parallellt med bytet av vd lämnar styrelseordförande Anders Sundström sina uppdrag för Coop Sverige och KF (Holmberg 2017).

Coop kommunicerar en stabilitet och självsäkerhet genom sina externa meddelanden samtidigt som det byts vd under organisationens förändringsprocess. De två skeenden genererar en tvetydig uppfattning om vad som faktiskt sker i organisationen, inte minst från personalens perspektiv. Därav finns ett intresse om hur Coop lyckas bibehålla deras hållbara kultur bland butikspersonal eller om organisationsförändringen genererat en fragmenterad organisationsbild inom Coop.

2.2 Tidigare forskning

Med syfte att skapa en teoretisk bakgrund och ge inspiration till studiens problemformulering kommer detta delkapitel presentera tidigare forskning som berör organisationers relation till hållbar utveckling och hur den relationen kan påverka personalens syn på organisationen. Avsnittet kommer avslutas med en redogörelse över vilka delar inom forskningsområdet denna studie ämnar bidra med kunskap till.

2.2.1 Autokommunikation för att förstärka CSR

I artikeln *Seduced by their Proactive Image? On Using Auto Communication to Enhance CSR* skriven av Hagen (2008) undersöktes relationen mellan en organisationsförändring inom CSR och varumärkesbyggandet ur ett autokommunikationsperspektiv. Fallstudien utfördes på det norska kontors- och arbetsstolsföretaget HÅG, vilka är branschledande inom CSR, med metoderna innehållsanalys och intervjuer. Syftet har varit att studera organisationens ansträngning om att bli och bibehålla en socialt hållbar verksamhet (Hagen 2008).

Hagen (2008) noterade att en autokommunikativ process har skett i HÅGs marknadsföringsstrategi som handlade om att förstärka uppfattningen att vara en förutseende organisation. Hagen (2008) visade på att extern spridning av hållbara intentioner kan medföra en positiv effekt för organisationen. Effekten kunde i sin tur medföra en bättre arbetstakt som bidrog till att utveckla HÅGs arbete inom CSR.

Hagens (2008) slutsats var däremot att en proaktiv organisationsbild främst hade en tillfredsställande effekt på avsändaren. Hagen (2008) upplevde däremot att den proaktiva och ledande bilden inom CSR inte alltid var till organisationens fördel. Organisationen tenderade nämligen att huvudsakligen fokusera på att vara ledande inom CSR, vilket begränsade personalens förmåga att arbeta med de områden som var i behov av förbättring. Hagen (2008) redogör att autokommunikationen har potential till att både förbättra och försämra en organisations arbete inom CSR men att mer forskning är nödvändig för att förstå när CSR medför förbättringar eller hämmar organisationer.

2.2.2 CSR som strategisk autokommunikation

I artikeln *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification* skriven av Morsing (2006) diskuteras och

analyseras det om hur relationen mellan företagskommunikation och CSR hänger ihop med den grad av identifikation som företagens medlemmar skapar.

Morsing (2006) kommer i sin slutsats fram till att företag som strategiskt och proaktivt involverar externa intressenter i sin kommunikation kan förbättra identifikationen bland medlemmarna i företaget. Detta kan leda till att när företag kommunicerar om sin CSR så influeras och ökas identifikationen bland ledare och personal med företaget. Denna form av autokommunikation kan enligt Morsing (2006) ses som en av de mest effektiva kommunikationsstrategier för att öka identifikationen bland företagens medlemmar, om CSR kommuniceras via externa kanaler. Detta sker dels genom att externa intressenter kommunicerar tillbaka uppfattningen till företagens personal och dels genom att personal noterar den externa kommunikationen och identifierar sig med det som sprids. Däremot, om kommunikationen är bristande kan en disidentifikation till företaget uppstå.

Morsing (2006) kommer fram till att om företaget redan har ett gott anseende kan identifikationen hos medlemmarna bli starkare. Autokommunikation visar sig även fungera trots att mottagarna av kommunikationen inte tror på innehållet.

2.2.3 Att se arbete inom CSR som aspirerande

I artikeln *CSR as aspirational talk* av Christensen, Morsing och Thyssen (2013) beskriver de hur aspirerande tal har till syfte att motivera personalen genom att fastslå nya mål och standarder med en framtidsorienterad kommunikation (Christensen m fl 2013). Christensen m fl (2013) hänvisar till en form av kommunikation som sprider intentioner och ideal snarare än en kommunikation som speglar den nuvarande verkligheten. Dessa intentioner och ideal uttrycks på ett sätt där intressenterna uppfattar de som nuvarande, vilket kan bli en essentiell motivationsfaktor för personalen (Christensen m fl 2013). Kommunikationen ses som ett omedvetet men avgörande verktyg för att uppnå högre standarder inom CSR, och organisationens agerande anses således vara sekundär. Christensen m fl (2013) använder Brunssons (2006) teori om hyckleri som inspiration till aspirerande tal. Likt hyckleri, handlar artikeln om att med kommunikationens hjälp beröra en eller flera olikartade grupper genom att medvetet eller omedvetet skilja på deras tal, beslut och handling.

Christensen m fl (2013) menar att extern kommunikation är nödvändigt för att effektivt förverkliga organisationens framtidsorienterade bild, och väver följaktligen in teorin om

autokommunikation (Broms & Gahnberg 1983; Christensen 1997, 2004; Lotman 1977), vilket i denna kontext sker när en organisation kommunicerar sina ideal om CSR externt. Med extern kommunikation uppkommer nämligen automatiskt förväntningar från både omgivningen och inom organisationen, som i sin tur kan skapa en motiverande prestationspress bland personal. Autokommunikationen syftar således till att motivera personalen att arbeta mer effektivt för att uppnå den redan kommunicerade bilden av organisationens vision.

Genom ett spridande av flera ideal om CSR kan organisationers relation till CSR bli tvetydigt, vilket i detta fall ses som positivt (Christensen m fl, 2013). Tvetydigheten möjliggör nämligen flera olika tolkningar, vilket i sin tur öppnar upp chansen för att olikartade intressenter ska kunna identifiera sig med samma idé. Om intressenter däremot anser att organisationen inte agerar i linje med de kommunicerade idealen inom CSR, kan dess trovärdighet skadas.

2.3 Sammanfattning

Coop har länge varit en organisation som värdesatt hållbarhet och socialt ansvarstagande. I takt med att organisationers förhållande till CSR ökat kraftigt, har Coop fokuserat mer på sin hållbarhet. Coops hållbara inriktning är idag deras mest centrala budskap.

Den presenterade forskningen pekar på att organisationers autokommunikation samt deras omedvetna upphov till hyckleri, tyder på att kommunikation kan vara en nyckel för att driva organisationer framåt. Spridningen av sociala värderingar externt kan ha en anmärkningsvärd effekt på personalens tilltro. Denna kan i sin tur fungera som ett verktyg för att motivera personalen att förbättra organisationen. Däremot kan en ledande position inom CSR vara hämmande, då organisationens huvudsakliga fokus tenderar att inte beröra de områden där uppmärksamhet faktiskt behöver ges, utan fokusera på att bibehålla sin ledande position. Det är lite som krävs för att en organisation ska generera en fragmenterad bild under användning av autokommunikation samt när en organisations tal och handling åtskiljs. Men om organisationers externa kommunikation används med varsamhet samt om kommunikationen har en förutbestämd strategi, kan den interna kulturen förbättras parallellt med att intressenters olika viljor bemöts. Vi ämnar i denna studie att bidra mer en utvecklad kunskap om när och hur extern kommunikation inom CSR får positiva och negativa följder internt.

3. Teori

I detta kapitel kommer studiens teoretiska ramverk och dess relevanta begrepp att presenteras. Först beskrivs Brunssons (2006) teori organiserat hyckleri, som förklarar hur en organisation kan hantera motstridiga krav konsekvent genom ett inkonsekvent handlande. Detta genom att skilja organisationens tal, beslut och handlingar. Därefter presenteras en utvecklad version av teorin autokommunikation av Christensen (1997), med fokus på hur extern kommunikation kan gynna en organisation internt. Kapitlet avslutas med en teoridiskussion.

3.1 Organiserat hyckleri

Det moderna samhället har utvecklats till att bli mer differentierat och människor med olika intressen ställer högre krav och sätter förväntningar på organisationer att de ska ta ett ställningstagande inom sina intresseområden (Brunsson 2006). Med detta nya sätt har människor gått från att vara intresserade av *vad* organisationer gör till att veta *hur* de gör (Brunsson 2006). De krav och förväntningar organisationer möter uppstår från intressenter överallt och om allt, därmed får organisationer det svårt att kunna tillmötesgå samtliga krav och förväntningar genom att bara agera i en riktning; när den ena parten blir tillfredsställd så blir den andra det motsatta (Brunsson 2006). Dessa spridda krav definierar Brunsson (2006, s 8) som *inkonsekventa krav*. Enligt Brunsson (2006) behöver organisationer möta omgivningens inkonsekventa krav genom att bygga in det inkonsekventa i organisationsbeteendet. Organisationen bör därmed anpassas efter omgivningens inkonsekventa viljor och ideologier för att tillmötesgå kraven, vilket enligt Brunsson (2006) möjliggörs med organiserat hyckleri.

Brunssons teori organiserat hyckleri uppmärksammar skillnader mellan ord och handling; hur organisationer kan *tala*, *besluta* och *handla* i olika riktningar för att kunna tillmötesgå intressenternas inkonsekventa förväntningar och krav. Hyckleri kan på så sätt innebära att en organisation omedvetet ger upphov till att bemöta flera motstridiga intressen samtidigt (Brunsson 2006). Handling sker oftast på en gång, medan tal och beslut ofta hanteras med ett framtidsperspektiv om handlingen tenderar att vara inkonsekvent (Brunsson 2006). Detta beteende kan vara svårundvikligt inom organisationen och bör därav ses som en lösning istället för ett problem (Brunsson 2006). Med hyckleri blir det även lättare för organisationer att bevara sin legitimitet när organisationen hamnar i centrum för konflikter och krav (Brunsson 2006).

Brunsson (2006) presenterar två organisationsmodeller som ligger till grund för hur hyckleri kan studeras. Dessa är *agerande organisationer* och *politiska organisationer*. Modellerna representerar två olika former av organisationsbeteenden som beskriver hur de hanterar inkonsekventa förväntningar och krav från omgivningen.

3.1.1 Den agerande organisationen

I agerande organisationer uppnår legitimitet genom *handling* (Brunsson 2006). Det bygger på en föreställning att om organisationen ska fortsätta existera så beror det på utbytet av resurser med omgivningen. Det utbytet sker genom konsekvent handlande för att bemöta det inkonsekventa och på så sätt uppnå legitimitet (Brunsson 2006). Handlingar görs konsekvent och kontrollerat och med avseende att det ska leda till ett önskat resultat som uppnår organisationens mål (Brunsson 2006). Resultatet bör även reflektera organisationens värderingar (Brunsson 2006).

Den agerande organisationen grundar sig i att dess *tal* och *beslut* speglar *handlingarna*, vilket innefattar att organisationen gör som de säger och att det sker konsekvent (Brunsson 2006). Agerande organisationer främjar även en entusiastisk anda istället för en kritisk anda inom organisationen (Brunsson 2006). Den agerande organisationen ser kritik som ett problem och inte som en tillgång till att ändra uppfattning vilket vidare kommer att nämnas som motsatsen till den politiska organisationen.

Brunsson (2006) beskriver att *handlingar* sker efter organisations *beslut* för att bekräfta förväntningar och tillmötesgå de krav som finns från omgivningen. Besluten som tas grundar sig i den ideologiska linje som organisationen har. Brunsson (2006) menar att den agerande organisationens personal ofta arbetar i samma riktning, att de delar samma generella mål och vision som ledningen har satt. Agerande organisationer tenderar därmed att ha starka gemensamma värderingar inom organisationen som medlemmarna handlar efter i nya situationer; medlemmarna applicerar därigenom ett konsekvent handlande baserat på organisationens värderingar (Brunsson 2006). Från organisationens perspektiv är en handling enklare att genomföra när det enbart finns en stark ideologi inom organisationen, vilket leder till att medlemmarna övertygas om att sättet de handlar på är det rätta (Brunsson 2006).

Däremot, när omvärlden snabbt förändras menar Brunsson (2006) att agerande organisationer inte är lika flexibla inom handling. När organisationen handlar efter ideologin är processen långsammare än att fatta enskilda beslut som motstrider ideologin.

3.1.2 Den politiska organisationen

Den politiska organisationen bygger på en föreställning om att organisationen ska fortsätta existera så beror det på hur inkonsekvent den reflekterar och möter omgivningens normbaserade inkonsekventa krav (Brunsson 2006). Brunsson (2006) menar att politiska organisationer skapar legitimitet genom att vara medveten och bemöta flera olika typer av normbaserade inkonsekventa krav från grupper i omgivningen.

Inom den politiska organisationen främjas olika sorters tänkande och synsätt på organisationen. Konflikter bland medlemmar ses som en viktig beståndsdel för att skapa legitimitet till organisationen men även till medlemmarna inuti den (Brunsson 2006). För att behålla legitimiteten använder politiska organisationer sig av flera olika ideologier som speglar organisationen i sig, men även dess omgivning. Organisationens inkonsekventa ideologier speglar således omgivningens inkonsekventa förväntningar och krav (Brunsson 2006).

Brunsson (2006) menar att flera ideologier i en organisation tenderar att använda sig av mer information till underlag för beslut. Ju mer information, desto mer kritisk blir organisationens analyser, vilket resulterar i mindre felaktiga slutsatser. Därmed fattas beslut som är mer rationella när organisationen fokuserar på att reflektera över problem istället för lösningar (Brunsson 2006). Detta leder vidare till ett fokus att främja förekomsten av motstridiga intressen. Den politiska organisationen generaliserar för att förstärka legitimiteten, vilket skiljer sig från den agerande situationen där vägen till legitimitet är specialisering (Brunsson 2006).

3.2 Autokommunikation

Inom autokommunikationens ramverk existerar följande inriktningar; autokommunikation i management, autokommunikation i företagsartefakter och autokommunikation som marknadsföring (Christensen 1997), varav denna uppsats fokuserar på den sistnämnda. Detta eftersom marknadsföring kan ses som en form av extern kommunikation. Denna inriktning är

mest relevant då studien studerar hur Coops externa kommunikation liknar butikspersonalens uppfattning gentemot organisationen.

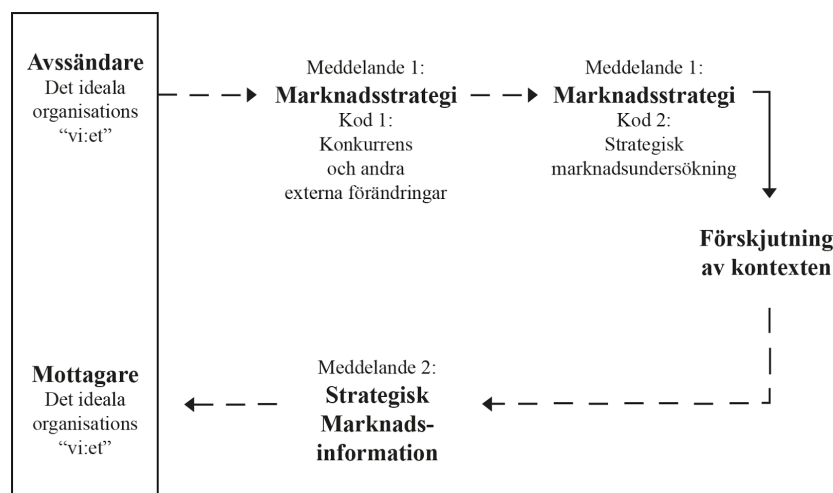
Christensen (2004) förklarar att ett uppmärksammat externt meddelande tenderar till att styrka personalens organisationskultur mer än ett internt meddelande. Liknande förklarar Barnett (1988, s 104) att extern kommunikation är betydelsefull för organisationens utveckling och existens, eftersom kommunikationen avslöjar organisationens värden till omgivningen och därigenom även till dess medlemmar. Med hjälp av externa kanaler kommunicerar organisationer således inte enbart externt, kommunikationen ämnar även att reflektera över den kultur som organisationsledningen önskar att skapa och upprätthålla, vilket i sin tur kan påverka personalens uppfattning om organisationen (Christensen 1997). Genom att definiera värden, antaganden och funderingar via externa meddelanden kommunicerar organisationen även med sig själv, vilket förklarar den autokommunikativa processen (Christensen 1997).

Lotman (1991), grundaren till begreppet, poängterar att autokommunikation sker när avsändarens uppfattning (i detta fall personer som tillhör organisationen) förstärks eller transformeras. Organisationen agerar därmed både som avsändare och mottagare av den avsända kommunikationen (Christensen 1997). Den autokommunikativa processen kan följaktligen användas som ett verktyg för organisationer att skapa en intern stolthet på ett, enligt organisationen, eftertraktat sätt. Däremot, om en organisation inte lever upp till de utlovade förändringarna som kommuniceras externt, finns det en större risk att anseendet påverkas negativt (Christensen 2004).

Christensen m fl (2013, s 380) förklarar att extern kommunikation är nödvändig för att organisationens vision effektivt ska kunna förverkligas. Detta eftersom när en organisation kommunicerar sitt CSR-ideal externt, uppkommer automatiskt förväntningar både från omgivningen och inom organisationen som omvandlas till en drivkraft för personalen att uppfylla. Autokommunikationen syftar således till att medföra en stolthet bland personalen, vilket i sin tur ämnar skapa en förhöjd prestationsnivå (Christensen m fl 2013).

Autokommunikationen är enligt Christensen (1997) avgörande för att den kollektiva kulturen ska bevaras och förstärkas. Detta beror på att den externa kommunikationen är designad för att omvandlas till självförstärkande och självbekräftande meddelanden, för att därigenom skapa och sprida en stolthet inom organisationen bland personalen (Christensen 1997).

I figur 1 nedan ser ni vår tolkning av modellen som förklarar den autokommunikativa processen som kommer att vara ett hjälpmedel i studiens analys. Modellen illustrerar att sändaren, den ideala organisations "vi:et", skickar ut ett meddelande som tydliggör den organisatoriska kulturen (meddelande 1), vilket avkodas i en extern kontext i det externa kodsystemet (kod 1). Organisationens personal tolkar meddelande 1 genom kod 2, vilket innebär att personalen tolkar meddelandet utifrån hur de uppfattar organisationen. Denna tolknings- eller kodförändring innebär en förskjutning av det första externa meddelandet, vilket följaktligen producerar ett nytt meddelande som har intern relevans. Personalen kopplar slutgiltigen meddelandet som kommunicerar det organisatoriska idealet med organisationen och bidrar således att stärka kulturen. Däremot berör denna studie inte marknadsstrategi, som illustreras i figuren nedan, utan kommer att ses som extern kommunikation oberoende av vilket kommunikationsmedel det organisatoriska idealet kommuniceras ut.



Figur 1 (Vår tolkning av Christenssen modell 1997, s 208)

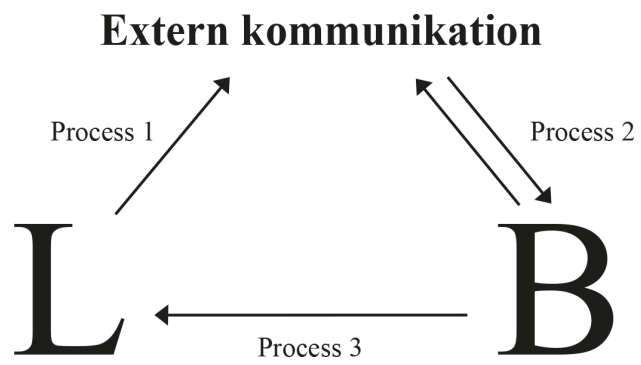
Sammanfattningsvis, autokommunikationens huvudsyfte är inte att marknadsföra organisationen. Kommunikation må vara riktad mot dess externa publik, dock har kommunikationen potential till att bli en mediekanal där organisationen definierar sina egna visioner och självbilder (Christensen 1997). En anledning till varför autokommunikation enligt Christensen (1997) sägs vara effektiv och bidra till en starkare kultur är att organisationens omgivning sätter press på butikspersonalen genom de förväntningar som skapats via dess externa meddelanden. Detta kan i sin tur leda till att medarbetarna stimuleras att arbeta utifrån de redan kommunicerade budskapen, om det som kommuniceras externt inte särskiljer sig alltför mycket från verkligheten.

3.3 Teoretisk diskussion

Genom att studera Coops externa kommunikation skapas en förståelse för hur organisationen önskar bli profilerad. Med hjälp av intervjuer med butikspersonal kan teorierna hyckleri och autokommunikation appliceras. Den autokommunikativa processen analyseras genom att undersöka om och hur Coops externa kommunikation påverkade personalens syn på organisationens hållbarhetsarbete. Autokommunikationens funktion och följder kommer att analyseras med organiserat hyckleri, då relationen mellan Coops tal och handling kan ha ett inflytande på personalens inställning till organisationen. Om Coops kommunikation åtskiljer sig markant från vad som faktiskt sker i butik, kan förväntningar skapas som troligtvis är svåruppfyllda. Denna klyfta definieras som ett *förväntningsgap*, vars innebörd antyder att skillnaden mellan organisationens kommunikation och verklighet kan alstra en negativ inställning mot organisationen (Reinchart 2003). Däremot, om skillnaden mellan Coops tal och handling inte är påtaglig, kan följden vara stimulerande och självförstärkande (Christensen 1997; Christensen m fl 2013).

Mängden kommunikation inom CSR, vilket i detta fall innefattar Coops hållbarhetsarbete, har även en roll i hur den externa kommunikationen präglar personalens inställning. Om Coop har kommunicerat för mycket om hållbarhet kan en *självbefrämjande paradox* ha uppstått. Det innebär att mängden hållbarhetsrelaterad kommunikation har resulterat i en minskad trovärdighet. Med detta menar vi att organisationens autokommunikation präglar personalens inställning, och inställningen är i sin tur formad utefter hur organisationen har hanterat relationen mellan tal och handling samt mängden av hållbarhetsrelaterat tal.

På nästa sida i figur 2, presenteras studiens teoretiska modell som är en kombination av organiserat hyckleri och autokommunikation. Det bör noteras att vi studerar Coops externa kommunikation och använder följaktligen Coops externa kanaler för att möjliggöra detta. Organisationen Coop (L) kommunicerar sina organisatoriska ideal via deras externa kanaler (process 1). Genom att butikspersonalen (B) noterar organisationens kommunikation via externa kanaler får uttalanden en intern relevans, och en ny mening i den externa kommunikationen (process 2). Beroende på hur meddelandet är kommunicerat samt hur likt kommunikationen speglar organisationens faktiska situation, det vill säga hur organisationers tal liknar sina handlingar, kan det tas emot på olika sätt. Mottagandet av meddelandet leder följaktligen till en reaktion mot organisationen som kan vara både positiv och negativ (process 3).



L = Ledning; B = Butikspersonal

Figur 2 (vår teoretiska modell)

4. Metod och material

I följande kapitel presenteras och motiveras studiens forskningsdesign samt metoderna kvalitativ innehållsanalys och semi-strukturerade intervjuer. Vidare kommer en analysmodell presenteras som beskriver hur resultatet har analyserats, för att visa hur studiens syfte har blivit besvarat. Därefter kommer uppsatsens generaliserbarhet, trovärdighet och etiska reflektioner att diskuteras.

4.1 Forskningsdesign

Forskningsdesign bygger på att planera och strukturera sin forskning i ett tidigt stadie för att hitta de jämförelser som studien avser att göra (Esaiasson m fl 2017). En forskningsdesign kan därmed definieras som ett manus eftersom designen ämnar berätta hur studien kommer att gå tillväga för att uppfylla sitt syfte (Hjerm & Lindgren 2014).

Uppsatsen utgår från det *tolkande paradigmet* som bygger på tron om att ens verklighet är konstruerad efter tolkningar och föreställningar om den faktiska verkligheten (Croucher & Cronn-Mills 2015). En forskningstradition inom paradigmet är hermeneutiken med den *hermeneutiska cirkeln*. Den hermeneutiska cirkeln handlar om sambandet mellan det som tolkas, förförståelse till tolkningen och i vilket sammanhang det sker (Gilje & Grimen 2007). Men eftersom tolkning snarare växer fram istället för att cirkulera, kan den hermeneutiska cirkeln även liknas som en spiral (Gilje & Grimen 2007). Med en hermeneutisk ansats såg vi till den underliggande mening som människor uttryckte och den process som skedde genom ett ständigt pendlande mellan ett holistiskt och atomistiskt perspektiv (Gilje & Grimen 2007).

I studiens fall handlade det om att analysera den bild som Coop kommunicerade och vilken inverkan den bilden hade på organisationen. Uppsatsens ontologiska utgångspunkt är att verkligheten är under ständig förändring allt eftersom tolkandet utvecklas över tid (Bernstein 1983), medan den epistemologiska utgångspunkten är att kunskap alstras genom ett tolkande av verkligheten.

4.2 Ett första- och andrahandsperspektiv på materialet

Med semi-strukturerade intervjuer har respondenternas egna perspektiv studerats, vilket innebär att en förståelse har skapats för hur de upplever kommunikationen, därigenom

genererades kunskaper ur ett andrahandsperspektiv över fenomenet (Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015).

Med en kvalitativ innehållsanalys har ett förstahandsperspektiv givits och metoden har även möjliggjort en insikt om hur Coop själva uppmärksammar deras hållbarhetsarbete i den externa kommunikationen. Ett förstahandsperspektiv har således medfört att vi kunnat leta efter innehåll som inte uttryckts explicit utan efter innehåll som kan inneha en underliggande mening (Esaiasson m fl 2017). Studien eftersträvade därmed det som kan ha gett eller format en särskild mening. Detta motiverade valet av både kvalitativ innehållsanalys och semi-strukturerade intervjuer, då båda metoderna avsåg att besvara frågor som berörde den underliggande meningen (Esaiasson m fl 2017).

För att studien skulle få ett mångfacetterat material och generera en djupare förståelse över fenomenet, såg vi att ett första- och ett andrahandsperspektiv på Coop skulle kunna tillföra en mer nyanserad bild och på så sätt gynna studien. Det innebär att vi skapade vår egna tolkning över fallstudieobjektet och fenomenet.

4.3 Kvalitativ innehållsanalys

För att vi skulle få ett förstahandsperspektiv över Coops årsrapport 2016 och medlemstidningen MerSmak använde studiens kvalitativa innehållsanalys ett *systematiskt tillvägagångssätt* med syfte att lyfta fram textens mening tematiskt och systematiskt (Esaiasson m fl 2017). Den systematiska undersökningen gav en förståelse för hur Coop framställde hållbarhet genom att granska och belysa textens innehåll. Inom metoden är det centralt att studera texters samspel och koherens med andra texter för att få en förståelse för på vilket sätt fenomenet hållbarhet framställs (Ledin & Moberg 2010; Esaiasson m fl 2017). Genom att undersöka budskapen om hållbarhet i deras externa kommunikation kunde en förståelse för vilka förväntningar organisationen själv har skapat gentemot sig själva.

Vidare motiverades valet av kvalitativ innehållsanalys med påståendet om att det är av största vikt att vara medveten om att en stor mängd material inte behöver påverka slutsatsen positivt, utan att en mindre mängd material som är mer adekvat och innehåller en djupare analys kan vara av lika stor vikt (Esaiasson m fl 2017). Närmare bestämt låg vikten i datainsamlingstekniken; att den gav oss den information om det fenomen som studeras. Detta

medförde i sin tur att problematiken kring användandet av två metoder på grund av tids- och resurskrav inte är alltför anmärkningsvärt gällande denna studie (Esaiasson m fl 2017).

Metodens centrala fokus var hur hållbarhet representeras och uppmärksammas. Studiens tyngd lutar sig mot det kvalitativa, men har i en liten mån blivit influerad av det kvantitativa. Denna kombination avsåg att främst studera textens underliggande mening men även undersöka frekvensen av orden *hållbarhet*, *grön* och *miljö*. Likt Esaiasson m fl (2017, s 199), Svensson och Ahrne (2015, s 14), Hjelm & Lindgren (2014, s 185) och Lindgren (2011, ss 271 & 276) tog vi avstånd från inställningen om att skillnaden mellan kvantitativa och kvalitativa metoder är att beräkna och tolka, då vi instämde i att den personliga påverkan är svår att bortse från när man behandlar texter som objekt för samhällsvetenskapliga studier (Esaiasson m fl 2017; Lindgren 2011). Vi vill däremot tydliggöra att den kvantitativa delen enbart har till syfte att bidra till en utvecklad analys, då det kvalitativa angreppssättet är metodens kärna.

4.3.1 Urval kvalitativ innehållsanalys

Den kvalitativa innehållsanalysen innefattar en materialinsamling bestående av *Coop årsrapport 2016* som handlar om hur Coop ska arbeta 2017 och två medlemstidningar av *MerSmak 2017* publicerade i maj och november månad. Kommunikationskanalerna utgör studiens analysenheter och har därmed skapat övergripande teman i materialet som senare kommit att analyseras (Nilsson 2010). Analysenheterna representerar Coops externa kommunikation och det är meningen som skapats i kommunikationen som är av relevans.

Årsrapporten representerar en helhetsbild av Coops kommunikation som mottages både externt, men framför allt internt. Det grundar sig i de påståenden där Broms och Gahmberg (1983, 1987) förklarar; att årsrapporter är enheter som ofta bidrar till en organisations autokommunikation. Utöver detta är svenska företag även erkända för att sprida information om organisationens ansvarstagande i årsrapporter (Arvidsson 2003). Valet av årsrapporten är således att Coop potentiellt sprider sitt arbete inom CSR genom kanalen, och sin syn på organisationskulturen. När det kommer till medlemstidningen grundar sig valet på Christensens (1997) påstående om; att autokommunikation kan stimuleras genom produktrelaterad kommunikation, vilket tidningen *MerSmak* i hög grad kommunicerar med dess produktreklamer och recept (Coop årsrapport 2016, s 33). Uppsatsen använde sig därmed av två medlemstidningar, varav ena är publicerad en månad efter årsrapporten i maj och den andra tidningen är publicerad sex månader senare i november. Valet av maj månad grundar sig i att Coop troligtvis har hunnit applicera de

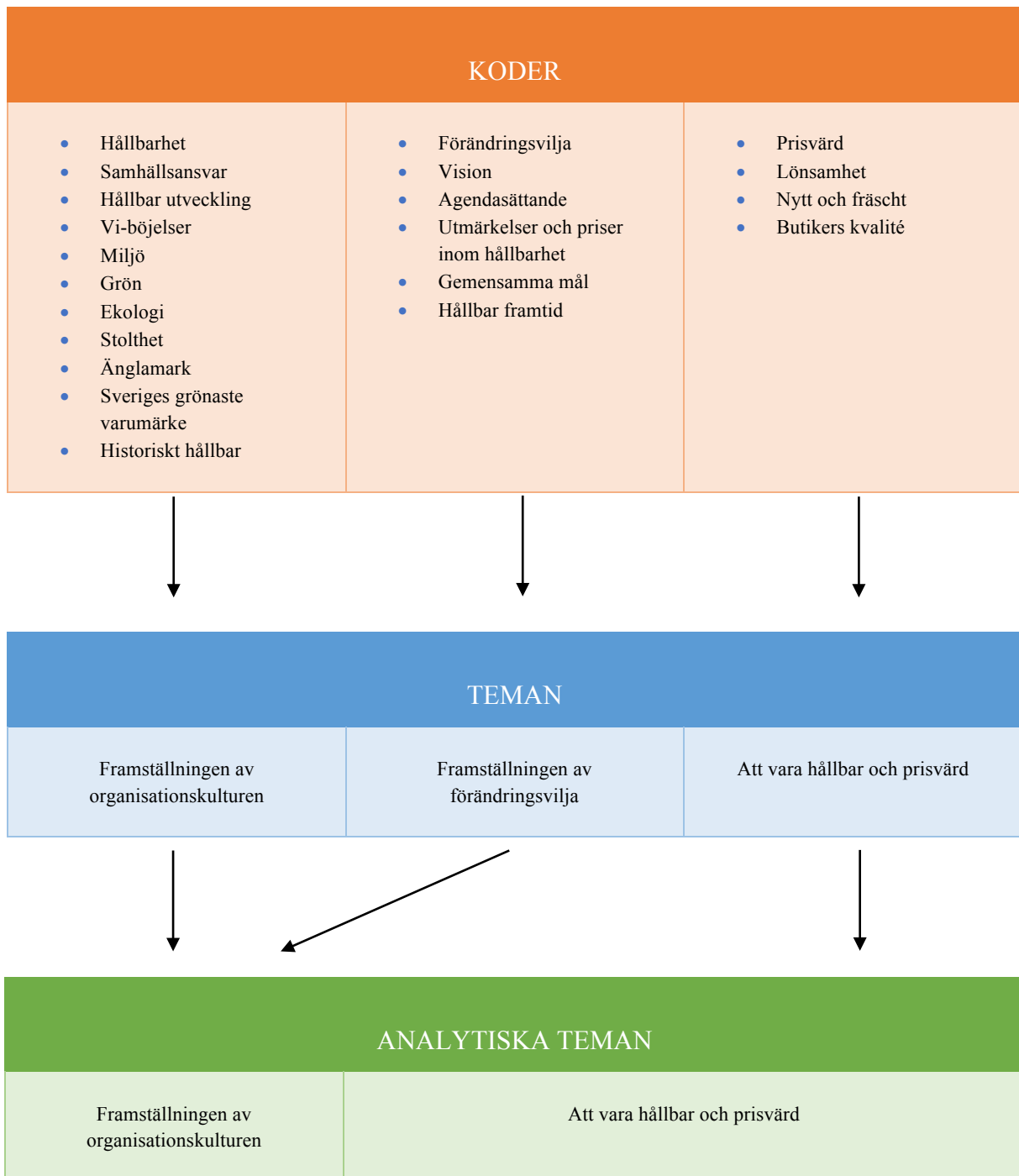
riktlinjer som framkommit i årsrapporten till medlemstidningen och att sex månader senare i november se om arbetet har bibehållits. Tidsspännet mellan de två tidningarna avser även att bredda perspektivet över hur visioner kommer till uttryck.

4.3.2 Genomförande av kvalitativ innehållsanalys

Metoden är i denna studie idécentrerad och innehållet är därmed det centrala (Esaiasson m fl 2017). Syftet med en idécentrering är att undersöka vilka förväntningar Coop, som en enhetlig organisation befäster. Årsrapporten och MerSmak har bearbetats med ett *öppet förhållningssätt*, vilket innebär att vi utan några förhandsdefinierade angreppssätt analyserade studiematerialet (Esaiasson m fl 2017). Genom att ha analyserat materialet förutsättningslöst ökade chansen att det insamlade materialet blev nyansrikt. Undersökningen av empirin har därmed skett på ett vis där samtliga aspekter inom materialet har behandlats. Ett förutsättningslöst förfarande kan liknas med den *medvetna naiviteten* som syftar till att forskaren ska anta en neutralitet för att på så sätt välkomna mångsidig och oväntad information (Kvale & Brinkman 2014).

Texten har brutits ner i delar med syfte att tillämpa den hermeneutiska cirkeln, det vill säga att texterna har förstått i sin helhet och i varje respektive del (Gilje & Grimen 2007). Det innebär att vi delat upp texten efter stycken för att undersöka om samma mening kommer fram i delarna som det framställs i sin helhet i årsrapporten. Samtidigt bortsåg vi inte från kontexten kring textstyckena, vilket innebär att vi under kodning ständigt tagit hänsyn till den information som framkommit innan och efter textstycket. Detta eftersom att ett för smalt fokus på enstaka textstycken kan medföra en negativ påverkan i analysen, och en genomgående kritisk inställning till vår egna tolkning är även värdefull för uppsatsen (Esaiasson m fl 2017).

På nästa sida presenteras figur 3 som illustrerar innehållsanalysens kodningsprocess från Coops årsrapport 2016 och MerSmak från maj och november. Kodningen har skett på ett vis där stycken och meningar har varit i fokus, men vi tog även ut särskilda satser och ord med syfte att förtydliga det mest centrala i Coops externa kommunikation. Efter kodningen inleddes tematisering, vilket avsåg att skapa teman utefter de tre presenterade kategorierna. Här bildades mönster och kopplingar mellan teman som drogs utifrån studiens syfte, frågeställningar och teoretiska utgångspunkter (Lindgren 2014). Fortsättningsvis applicerades det teoretiska ramverket på det utvunna resultatet som senare utvecklades till två analytiska teman.



Figur 3

4.4 Semi-strukturerade intervjuer

För att vi skulle få en förståelse för respondenternas uppfattning om Coops hållbarhetsarbete, användes semi-strukturerade intervjuer. Semi-strukturerade intervjuer kan definieras som en intervjuform som främjar både korta och långa svar samt följdfrågor som berör ämnen som forskaren valt ut i förväg (Dalen 2015; Lantz 2007). I intervjuerna ställdes nämligen olika

grader av öppna frågor med syfte att kontrollera samtalsämnet samtidigt som utrymme gavs för oväntade svar (Larsson 2010). Under intervjuerna gavs det tid för reflektion för respondenten. Detta eftersom att en nyansrik information skulle alstras samtidigt som att intervjuaren fick en möjlighet att ställa följdfrågor som kunde utvinna och utveckla respondentens perspektiv (Larsson 2010; Lune & Berg 2017).

Intervjuer karakteriseras som ett jämförande angreppssätt där variationer, avvikelser samt mönster från respondenternas erfarenheter beskrivs (Hjerm & Lindgren 2014; Larsson 2010; Trost 2005). Intervjuerna avsåg i detta fall till att finna liknande eller olikartade mönster mellan butikspersonalen, vilket kunde möjliggöras med en kvalitativ strategi, där fenomen beskrivs och definieras i relation till varandra (Hjerm & Lindgren 2014).

4.4.1 Urval semi-strukturerade intervjuer

Urvalet av respondenter skedde genom ett *variationsurval* där respondenterna fick representera olika perspektiv och åsikter om Coop. Variationsurvalet avsåg att skapa en bredd inom det fenomen som studerades (Larsson 2010). I detta fall fick ledningen och butikspersonalen representera de varierande perspektiven inom organisationen. Från ledningens sida intervjuades hållbarhetsstrategen Mattias Svensson. Bland butikspersonalen inkluderades tre butikschefer, en biträdande chef och två butiksanställda. Butikspersonalen är i resultatet och analysen anonyma och benämns som B1, B2, B3, B4, B5 och B6, oberoende av position i butik. På grund av tids- och resursskäl har en geografisk avgränsning till butiker i Uppsala och Stockholm gjorts, därigenom har en *bekvämlighetsprincip* (Larsson 2010) utförts. Respondenterna har blivit tillfrågade via telefon och sociala medier om de vill delta i studien.

4.4.2 Genomförande av semi-strukturerade intervjuer

Tre telefonintervjuer genomfördes i en trygg hemmiljö med syfte att minimera risken för att respondentens utsagor skulle bli påverkade av deras arbetsplats. Vidare intervjuades tre respondenter på deras kontor i respektive Coopbutik, vilket var en situation de utåt sätt visade sig vara bekväma i. Slutligen intervjuades en respondent på ett stillsamt café, där intervjun kunde utföras ostört. Vi tog därmed hänsyn till att samtliga respondenter inte skulle bli påverkade av externa faktorer, så som oro eller någon annan form av obekvämlighet.

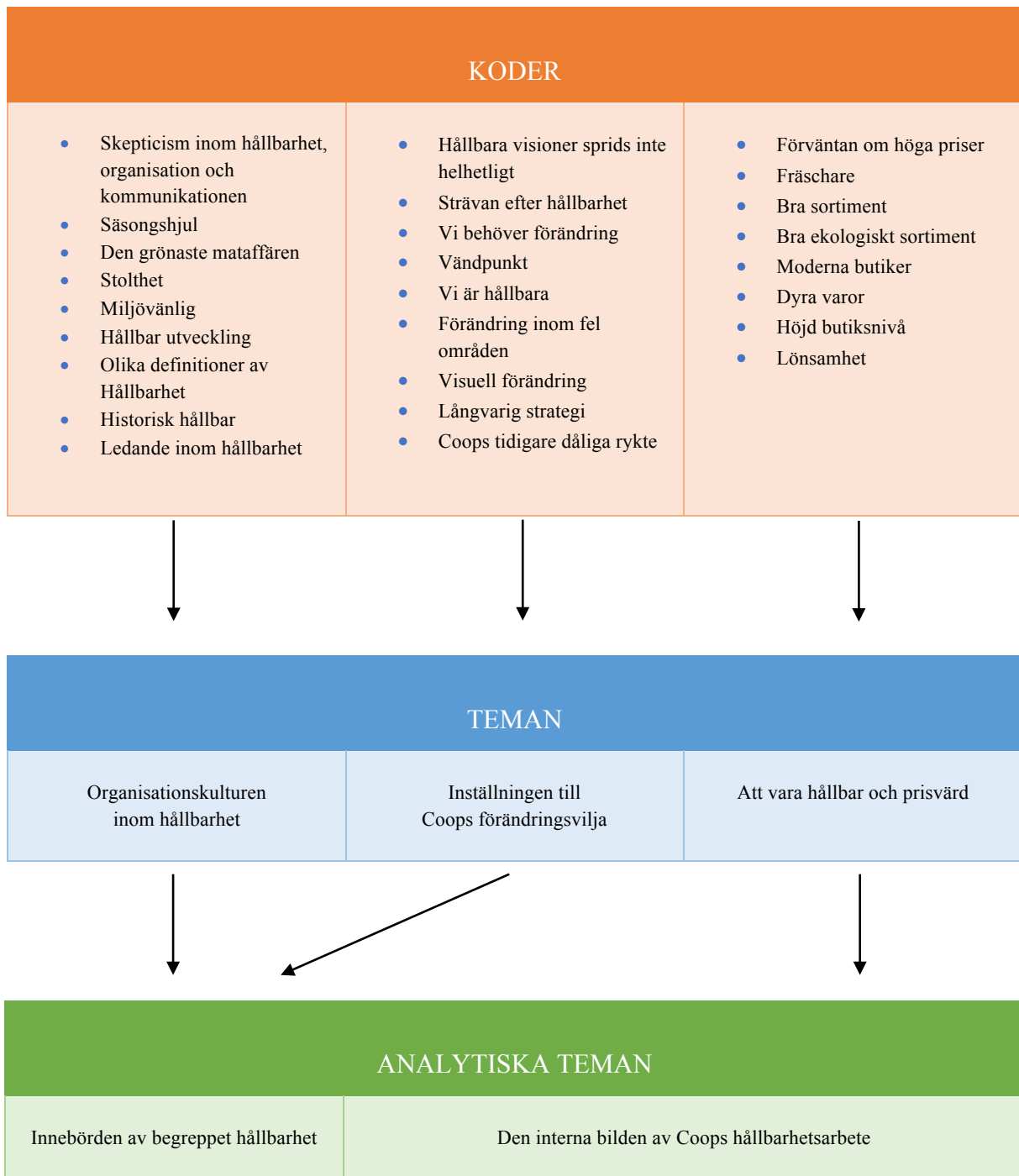
Intervjuerna baserades på en intervjuguide som innehöll tre teman som berörde Coops framställning av: 1) *hållbarhet*, 2) *förändringsvilja*, 3) *att vara hållbar och prisvärd*.

Intervjuguiden (se bilaga 2) anpassades något efter den position personalen i butikerna hade, för att intervjun skulle upplevas naturlig för respondenten. Användandet av semi-strukturerade intervjuer innebar att de valda teman var genomgående under samtliga intervjuer, däremot varierade genomförandet något beroende på respondentens svar och våra följdfrågor (Larsson 2010). Samtliga intervjuer med butikspersonalen spelades in med en mikrofon och transkriberades kort därefter. Ett kortare telefonsamtal genomfördes med hållbarhetsstrategen Mattias Svensson som resulterade i en intervju under samtalet, där hans syn på Coop och deras visioner berättades. Under samtalet delgavs informationen i informantbrevet och det godkändes av Mattias. Eftersom samtalet inte spelades in, hade vi en mejlkontakt efter där vi säkerställde att vi fick ta del av hans citat och att de var korrekt citerade.

Analysen av empirin från intervjuerna gjordes enligt strukturen: kodning, tematisering och summering. Arbetsprocessen pendlade ständigt mellan material och analysarbete eftersom att en kvalitativ analys bearbetas iterativt (Lindgren 2014). Denna process avsåg att ge en enhetlig och tydligare bild av materialet, än om det hade kodats och tematiserats direkt efter varje intervju. En analys efter varje intervju hade eventuellt medfört att vi under nästkommande intervjuer sökt efter särskilda svar, vilket eventuellt hade kunnat påverka den *medvetna naiviteten* negativt (Kvale & Brinkmann 2014).

När transkriberingen av samtliga intervjuer var avklarade inleddes den första delen av reduceringen av data genom kodning. Kodningsprocessen skedde genom att leta efter nyckelord i materialet, och de samlade nyckelorden skapade därefter kategorier. Efter kodningen inleddes tematisering, vilket avsåg att efter kategoriseringen skapa teman. Här bildades mönster och kopplingar mellan teman som drogs utifrån studiens syfte, frågeställningar och teoretiska utgångspunkter (Lindgren 2014). Den sista delen i analysarbetet var summeringen, vilket innefattar de slutsatser som kan dras efter den iterativa växelverkan mellan kodning och tematisering. Det var i detta skede materialet ytterligare teoretiserades och de utvecklande slutsatserna verifierades med en slutgiltig pendling till empirin (Lindgren 2014).

Nedan presenteras figur 4 som illustrerar intervjumaterialets kodningsprocess. Figuren förklarar att materialet har blivit kodat och uppdelat i tre kategorier, och därefter blivit kategoriserade i tre teman. I takt med att det teoretiska ramverket applicerades på det resultat som framkom vidareutvecklades de teman till två analytiska teman.



Figur 4

4.5 En abduktiv forskningsprocess

Denna uppsats är av abduktiv karaktär. Det innebär att vi tagit avstamp från redan etablerade teorier för att förstå och tolka data, samtidigt som vi haft en öppenhet för ny och oväntad information som inte varit grundad i studiens teoretiska ramverk (Ekström & Larsson 2010). Hur mycket kunskap som sedan tidigare finns inom området avgör om forskningen ska vara av

deduktiv eller av induktiv karaktär (Hjerm & Lindgren 2014). Det fanns redan mycket forskning inom organisationers bemötande av krav och organisationens användning av autokommunikation i relation till CSR. Mängden forskning var däremot betydligt färre när organisationers åtskiljande av tal och handling analyserades i kombination med autokommunikation med syfte att undersöka om dess externa kommunikation haft en inverkan på butikspersonalens inställning mot organisationen. Vår studie har teoretiska ramverk som grund för empirin, samtidigt som vi var öppna för att utforska dynamiken kring den externa kommunikationen, och hur den påverkat personalens inställning. Med det anses studiens abduktiva karaktär vara det mest lämpliga tillvägagångssättet.

4.6 Analysmodell

Studiens analysstrategi kan definieras som *concurrent nested strategy*, vilket innebär att den ena typen av analys kompletterar den andra genom att specifika delar av uppsatsens frågeställningar bearbetas med olika metoder (Hjelm & Lindgren 2014). En sådan strategi ämnar bredda studiens perspektiv och samtidigt styrka trovärdigheten (Hjelm & Lindgren 2014). Med uppsatsens abduktiva karaktär, grundades analysen i vår kvalitativa empiri som i sin tur präglades av studiens teoretiska utgångspunkter. Studiens teorier förklarar kommunikationsprocesser som berör både sändare och mottagare från olika perspektiv.

Första forskningsfrågan: *Hur framställer Coop sitt hållbarhetsarbete i sin externa kommunikation?* behandlar sändarens perspektiv. Teorierna organiserat hyckleri (Brunsson 2006) applicerades för att analysera Coops tal, och vidareutvecklingen av autokommunikation (Christensen 1997) applicerades för att analysera om och hur Coop kommunicerar ideala bilder om sig själva. Teorierna applicerades således med syfte att undersöka om Coop talade konsekvent eller inkonsekvent, i kombination med vilka autokommunikativa tendenser talet kunde ha. Detta möjliggjorde en förståelse för hur Coop önskade att bli profilerade inom hållbarhet både internt och externt. Detta genomfördes med hjälp av kvalitativa innehållsanalyser av Coops årsrapport 2016 och MerSmak från maj och november 2017.

I den andra forskningsfrågan: *Vilka föreställningar har butikspersonalen om Coops hållbarhetsarbete?* har båda teorierna som helhet använts enligt vår teoretiska modell (se figur 2, s 19), där butikspersonalens syn på Coops profilering inom hållbarhet har analyserats. Genom att analysera Coops externa kommunikation i samband med personalens uppfattning, undersöktes hur organisationen distanserade tal och handling inom hållbarhet. Genom att applicera den autokommunikativa processen, undersöktes hur distanseringen mellan tal och

handling påverkade personalens inställning till organisationen. Butikspersonalens perspektiv analyserades utifrån de teman som framkommit från intervjuerna i resultatet: 1) *organisationskulturen inom hållbarhet*, 2) *inställningen till Coops förändringsvilja*, 3) *att vara hållbar och prisvärd*.

4.7 Trovärdighet

C-uppsatsen är skriven på en grundnivå och våra kunskaper inom medie- och kommunikationsvetenskap är därmed grundläggande. Våra tidigare erfarenheter inom akademiskt skrivande och intervjuande är därmed begränsade, men inte obefintliga. Ett lärande sker konstant och den kunskap vi inledde vårt uppsatsskrivande med har utvecklats markant under uppsatsens gång.

Resonemangen kring validitet och reliabilitet härstammar från kvantitativa metoder och begreppen förutsätter därav egentligen ett statistiskt förhållande (Trost 2005). Eftersom kvalitativa metoder förutsätter en näst intill obefintlig standardisering kommer studiens reliabilitet främst att beröras, vilket inom kvalitativ forskning främst benämns som trovärdighet (Hjerm & Lindgren 2014; Trost 2005). Studiens trovärdighet tar stöd från Svensson och Ahrnes (2015, ss 26–28) påstående om att transparens, återkoppling till fältet och triangulering, är tre essentiella faktorer för att forskning ska uppfattas som trovärdig. Med transparens menas att resonemang och redogörande av val ständigt sker. En återkoppling till fältet är angeläget i resultatavsnittet, då en ständig växelverkan mellan empiri och tolkningar kan medföra en möjlighet att kritisk granska uppsatsen (Svensson & Ahrne 2015).

I denna fallstudie genomfördes en triangulering med en kombination av en kvalitativ innehållsanalys och semi-strukturerade intervjuer. Esaiasson m fl (2017) förklarar att en triangulering används med syfte att kontrollera materialets relevans med hjälp av metodernas olika angreppssätt. Studien kombinerar kvalitativa tillvägagångssätt för att ge flera perspektiv och bidra till ett djupare material. Med flera metoder möjliggörs en djupare förståelse och kan skapa grund för en utvecklad tolkning av studieobjektet (Hjerm & Lindgren 2014). Dessutom, möjliggör metodtriangulering eventuellt en mer utvecklad eller reviderad analys av en komplex samhällsrelaterad företeelse (Larsson 2010).

Intervjumetoden öppnar upp möjligheten att berika innehållet väsentligt med dess potential till en fördjupad förståelse. Metodens brist är däremot att den genererar en begränsad bild av det studerade fenomenet, och bör därmed kompletteras med exempelvis dokumentstudier

(Eriksson-Zetterquist & Ahrne 2015). Vi är medvetna om att materialet kan tolkas på flera sätt då tolkningen tenderar att vara påverkad av individens förkunskaper (Esaiasson m fl 2017). Å andra sidan är vi två personer som har kodat samt omkodat materialet, vilket följaktligen styrker interkodarreliabiliteten (Esaiasson m fl 2017). För en funktionell interkodarreliabilitet är det även viktigt att studiens teman är tydligt definierade (Esaiasson m fl 2017), något vi tagit hänsyn till.

Den kvalitativa innehållsanalysen har kritiserats eftersom det öppna förhållningssättet kan resultera i att fokus på undersökningens problemställning släpps. Däremot kan förhandsdefinierade kategorier resultera i att slutsatsen blir alltför beroende av en kategorisering som genomfördes i ett alltför tidigt skede, vilket kan ha en negativ inverkan på materialinsamlingen (Esaiasson m fl 2017). Därmed tar uppsatsen stöd ifrån Esaiasson m fl (2017, s 231) och Svensson och Ahrne (2015, s 27) att ständigt återkoppla materialet till syftet och att kritiskt granska tolkningarna, för att på så sätt hindra problematiken med ett öppet förhållningssätt.

Oavsett vilket resultat man förfogar över, fångas en mångfacetterad bild över studieobjektet med en triangulering, vilket bidrar till en ökad förståelse och tolkning. Det är på så sätt relevant att diskutera generaliseringsmöjligheter (Hjerm & Lindgren 2014). Det är inte tal om generalisering i en statistisk bemärkelse, utan snarare att forskningsresultatet appliceras i andra sociala miljöer i liknande avseenden. Generaliseringsbarhet kan även genereras genom ett jämförande av likheter och skillnader bland flertal grupper och miljöer (Svensson & Ahrne 2015), vilket vi hoppas på att ha åstadkommit med intervjuer och en kvalitativ innehållsanalys. Detta argument styrks med Yins (2009) jämförelse mellan fallstudier och upprepade experiment. Yin (2009) förklarar att om flera fall ligger i linje med de teoretiska utgångspunkterna så är det rimligt att resonera i allmängiltiga termer. Samtidigt har studien baserats på en fallstudiedesign där tidshänvisningar har resulterat i en begränsad empiri, vilket har medfört en problematik i att framföra generaliserande uttalanden. Den teoretiska modellen samt slutsats anses därmed inte vara applicerbar i alla organisationer på grund av dess komplexitet.

4.8 Etiska reflektioner

Under intervjuerna har vi fört en dialog med respondenterna, vilket har inneburit att intervjuerna har påverkats av vår närvaro. Vi har befunnit oss i en form av maktutövande

position då ordval, rörelser och övriga uppträdande kan ha påverkat respondentens svar (Trost 2005). Den kvalitativa innehållsanalysen är även kritiserad för att forskarens förförståelse påverkar innehållsanalysen, då tidigare erfarenheter anses ha en stor inverkan på hur en text tolkas (Esaiasson m fl 2017). Däremot anses forskningspåverkan vara en problematik för samtlig samhällsforskning (Esaiasson m fl 2017).

Då uppsatsen lutar sig mot ett ständigt tolkande ställer vi oss öppna för kritik till vårt tolkande, som vi grundat i den hermeneutiska cirkeln. Vi har varit öppna och neutrala i vårt tolkande men ett tolkande är däremot personlig på grund av att vårt tolkande är influerad av tidigare erfarenheter, värderingar eller förutfattade meningar (Esaiasson m fl 2017). Det kan ske på ett omedvetet sätt beroende på vem av oss som tolkar, i vilken miljö tolkningen sker eller vad som tolkas. Detta kan ge en inverkan på oss och även uppsatsen, trots att samma material tolkas både enskilt och gemensamt.

Innan intervjuerna påbörjades blev varje respondent tillfrågad om hen gav sitt samtycke till att delta i intervjun. Det skedde via ett informantbrev (se bilaga 1) som introducerade respondenterna till ämnet, utan att resultatet påverkas. Informerat samtycke är ett viktigt moment inom all etablerad forskning (Ehn & Öberg 2013). I enlighet med de råd Ehn & Öberg (2013, s 67) ger, har information rörande garanti till anonymitet berörts i informantbrevet. All form av information som möjliggör en eventuell identifiering har raderats efter respondentens vilja.

Ett annat ställningstagande har varit det att studerade fenomenet eventuellt berört känsliga frågor gällande butikspersonalens syn på organisationens kultur och enhetlighet. Detta eftersom respondenterna medvetet eller omedveten kan antas besitta en försiktighet och en vilja att undvika ämnen som kritiserar organisationen (Alvesson 2011). Vidare kan de svar som ges av respondenterna ha varit påverkade av intervjusituationen (Alvesson 2011). Detta kan ha lett till att frågor rörande Coops hållbarhet frambringat en särskild typ av svar. Intervjumaterialet har således inte genererat helt representativa bilder av organisationens hållbarhetsarbete. Vi instämmer däremot med Alvesson och Sköldberg (2008, ss 482–484), att man med språkets hjälp kan säga något värdefullt om den sociala verkligheten.

5. Resultat

I följande kapitel presenteras empirin från innehållsanalysen och intervjuerna. Kapitlet har en deskriptiv ansats, där en beskrivning först ges över hur Coop framställer sig inom hållbarhet följt av hur butikspersonal ser på organisationens framställning. Resultatet presenteras utifrån uppsatsens två forskningsfrågor.

5.1 Hur framställer Coop sitt hållbarhetsarbete i sin externa kommunikation?

I detta delkapitel kommer resultatet från den första forskningsfrågan att presenteras. Avsnittet är uppdelat efter tre teman som framkommit ur innehållsanalysen: *Framställningen av organisationskulturen*, *Framställningen av förändringsviljan* och *Att vara hållbar och prisvärd*.

5.1.1 Framställningen av organisationskulturen

Årsrapporten 2016 består av fem huvudkapitel som presenteras i följande ordning: Inledning, Kunderbjudande, Hållbarhetsrapport, Bolagsstyrningsrapport och Finansiell rapport. Årsrapporten består av totalt 72 sidor varav 19 sidor är specifikt dedikerade till hållbarhetsrapporten. Hållbarhet nämns genomgående i årsrapporten förutom under bolagsstyrningsrapporten och den finansiella rapporten som tillsammans utgör 16 sidor av hela årsrapporten.

I årsrapporten beskriver Coop sig vara Sveriges grönaste och mest hållbara matkedja, och väljer därmed att förknippa organisationen med orden hållbarhet och grön. På den inledande sidan till hållbarhetsrapporten presenterar Coop hur de förhåller sig till hållbarhet och sitt samhällsansvar:

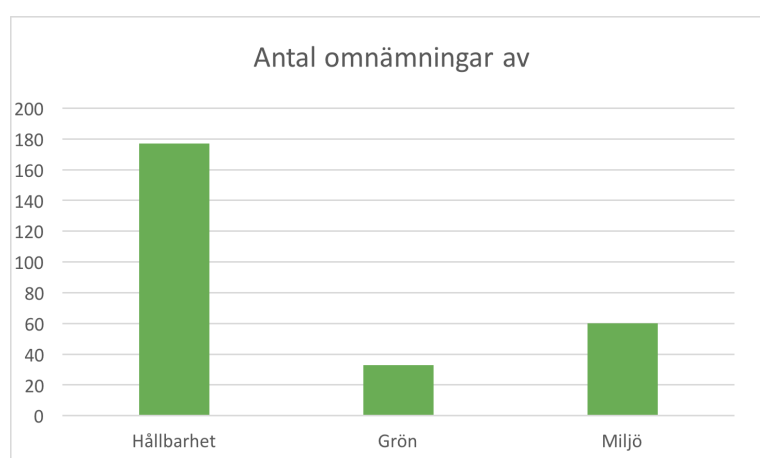
Coop har till fördel för alla konsumenter och medlemmar tagit samhällsansvar sedan Kooperationen grundades 1899. Hållbarhet är en del av vårt DNA och vår affär. Coops hållbarhetspolicy, hållbarhetsstrategi och målsättningar styr vårt arbete (Coop årsrapport 2016, s 34).

När det hållbara arbetet sätts i en historisk eller nutida aspekt omnämns konsumenter såväl som medlemmar i ett inkluderande språk, där *vi* i olika böjelser är frekvent återkommande. I kombination med historiska tillbakablickar och vidare förstärkningar om att Coop är det mest

hållbara varumärket bland svensk dagligvaruhandel, används det egna varumärket Änglamark för att beskriva sin ledande position.

Hållbarhet är en hjärtefråga för oss och vi var tidigt ute med att erbjuda ett ekologiskt sortiment. Änglamark, som i år fyllde 25 år, har en särställning hos svenska konsumenter vad gäller miljöprofil och försprånget gentemot andra varumärken är starkt. Änglamark står för nästan hälften av vår totala ekologiska försäljning [...] (Coop årsrapport 2016, s 26).

Nedan presenteras figur 5 som visar fördelningen av olika förekommande hållbarhetsbegrepp från årsrapporten 2016.



Figur 5

Coop lyfter fram lokalproducerade produkter som en del i sitt hållbarhetsarbete där de argumenterar om att de har en lång tradition att värna om livsmedel med svenskt och lokalt ursprung. De beskriver vidare hur de har infört en egen ursprungsmärkning på lokala produkter från Sverige, och att de går längre än vad lagarna kräver (Coop årsrapport 2016, s 42). Den lokala märkningen omnämns även i MerSmak från maj där den beskrivs i samband med matlagningsrecept.

För att vara hållbar förklarar Coop hur de inspirerar till hållbar matglädje, för att minska matsvinnet. Vidare förklarar Coop att matsvinnet är ett väsentligt problem för miljön och i MerSmak från november uppmärksammades problemet i ett flertal artiklar samt reportage. Fokuset i innehållet var att uppmärksamma relevansen för Coop men även för omgivningen att minska matsvinnet.

Vidare presenterar Coop det *hållbara kundvarvet* (Coop årsrapport 2016, s 28), som beskriver hur organisationen integrerar sitt hållbarhetsarbete i verksamheten och att det som kommuniceras verkställs i butikerna.

5.1.2 Framställningen av förändringsviljan

Coop ger i sin kommunikation uttryck för att hållbarhet hänger ihop med organisationsförändringen. Den vision om att vara den goda kraften i svensk dagligvaruhandel uttrycker Coop som en utgångspunkt i sin strävan för att utveckla sitt hållbarhetsarbete. Den goda kraften är enligt Coop:

Vi ska fortsätta vara det företag som sätter agendan i matsverige, som är den goda kraften. Det inkluderar vårt aktiva arbete för hållbar utveckling där vårt arbete styrs av Coops policy, strategi och mål för hållbarhet (Coop årsrapport 2016, s 36).

Coop presenterar att deras målsättningar förtydligar vad deras hållbarhetsarbete innebär och vad Coop eftersträvar. I målsättningarna framkommer det att ett hållbart sortiment, hållbara butiker och hållbara leverantörer är de övergripande områdena i förändringen det satsas på, för att stärka respektive område ur en hållbarhetsaspekt. Coop uppmärksammar att det ska finnas ett hållbarhetsfokus i hela butiken där bland annat hållbara och ekologiska varor ska vara tydligt uppmärkta, vilket tidigare beskrivits som det hållbara kundvarvet.

Vidare sprider Coop en positiv bild om deras förändringsarbete inom hållbarhet och förklarar hur organisationskulturen har gynnats i takt med denna process, på ett uppmuntrande vis. Samtidigt ges även en eloge till organisationens personal, där det implicit förklaras att organisationens framgångar är deras förtjänst:

Kunnandet och förändringsviljan inom organisationen gör att vi kommer kunna leverera på vår vision att vara den goda kraften i svensk dagligvaruhandel – idag och i framtiden (Coop årsrapport 2016, s inledning).

Coop framställer även en vilja att inspirera till nya maträtter och livsmedel för att förespråka en mer miljömässig och ekonomiskt hållbar kost. De beskrivs vidare hur de vill minska transportsträckorna genom att istället uppmana omgivningen att äta lokalproducerat och säsongsbetonat.

Att bli en säsongätare gör det lättare att skapa middagsvariation. Dessutom får du mer smak till ett bättre pris, och varje steg mot att äta mer i säsong är bra för både dig och miljön (Mersmak maj, s 30).

Coop framhäver genomgående sin förändringsvilja inom hållbarhet med att redogöra vad organisationen har uppnått och vad de strävar efter att uppnå. Det förekommer frekvent meningar som med en entusiastisk ton ger indikationer på att meddelandet kan ha en annan mottagare, att kommunikationen är riktat mot organisationsmedlemmarna:

Under året passerade vi en viktig milstolpe inom vårt hållbarhetsarbete när vi som första svenska dagligvarukedja nådde en ekologisk försäljningsandel på 10 procent. Vi har under året fått flera prestigefulla utmärkelser inom hållbarhet, exempelvis dagligvaruhandelns mest hållbara matkedja. Som en viktig del i vårt arbete för hållbar utveckling står vi fortsatt bakom FN:s Global Compact och dess vägledande principer (Coop årsrapport 2016, s 5).

Genom att lyfta fram en av flera utmärkelser som Coop mottagit under det föregående verksamhetsåret, stärker Coop bilden om att de är en organisation som har stora möjligheter att påverka sin omgivning. Coop kombinerar utmärkelser och sitt hållbarhetsarbete i samband med FN:s Globala mål.

5.1.3 Att vara hållbar och prisvärd

Coop förklarar i samband med organisationsförändringen att kunderna nu möter ett nytt och fräscht sortiment till bra priser. Med Coops profilering inom hållbarhet lyfts således organisationens värdesättning av bra priser fram, vilket kontinuerligt nämns tillsammans med ambitionen om butikernas kvalitet:

Coops värdekedja spänner hela vägen från jord till bord. Vår ambition är att erbjuda bra produkter, till bra priser, i bra butiker (Coop årsrapport 2016, s 24).

I ett reportage från MerSmak i maj framkom ett annat perspektiv om att vara både hållbar och prisvärd, där korrelationen mellan att vara hållbar och prisvärd beror på kunderna. Deras konsumtion avgör priset på vad miljövänliga produkter kostar genom att formulera sig på följande vis: ”Ju mer efterfrågan det finns, desto lägre blir påslagen” (Mersmak maj, s 20). Mot slutet av reportaget framställs en bild som är mer lik den bild som presenterades i årsrapporten 2016, där det förklaras att prisskillnaden på ekologiska produkter och icke-

ekologiska produkter inte är så stor. Reportaget ger uttryck för att det är genomförbart att ha både prisvärda och hållbara produkter samtidigt.

Genom att skapa ett Coop med moderna butiker som svarar mot kundernas olika behov kan vi erbjuda prisvärd, hållbar matglädje i alla våra butiker (Coop årsrapport 2016, s 16).

Citatet beskriver att de moderna butikerna kan bidra till att tillgodose kundernas behov. Bemötandet av externa behov riktas även internt:

Våra butiker visar allt bättre marginaler och vi bygger självförtroende och stolthet i organisationen genom att utveckla Coop till en lönsam, modern, hållbar och prisvärd dagligvarukedja (Coop årsrapport 2016, s 4).

5.2 Vilka föreställningar har butikspersonalen om Coops hållbarhetsarbete?

I detta delkapitel kommer resultatet från den andra forskningsfrågan att presenteras. Avsnittet är uppdelat efter tre teman som framkommit under intervjuerna: *Organisationskulturen inom hållbarhet*, *Inställningen till Coops förändringsvilja* och *Att vara hållbar och prisvärd*.

5.2.1 Organisationskulturen inom hållbarhet

Under intervjuen med Coops hållbarhetsstrateg Mattias Svensson, citerade han Coops kommunikation inom hållbarhet i årsrapporten, då han förklarade att ”vår vision är att vara den goda kraften i svensk dagligvaruhandeln”. Hälften av respondenterna visade en tilltro till den hållbara inriktning som Coop har kommunicerat om. När det kom till respondenternas inställning till Coop som organisation hade respondent B4, B5 och B6 en tydlig positiv inställning. B5 uttryckte sig enligt följande:

Ja, men jag är ju stolt för att jobba på Coop för att de gör jävligt mycket bra. Det är klart att man känner extra när man ser Coop-loggan än när man ser andra butikers loggor – absolut.

Tillsammans med B5 delade B4 den uttryckta stoltheten och tillade även specifikt sin beundran för hållbarhetschefen. Den tydliga stoltheten som uttrycktes, ligger i linje med det Coop tar upp i sin årsrapport; att en stolthet råder inom organisationen. Även B6 instämde och förklarade att de hållbara målen stämmer överens med den bild som hen har om Coop. B6 fortsatte på samma spår när hen både citerade och delade Coops vision. B1 framhöll kritik och förklarade att ansvaret har kommit att ligga på individen gällande lärandet av Coops värderingar. B1 uttryckte

ett missnöje med att visioner inte spreds enhetligt i organisationen. Respondenten visade även lågt förtroende för Coops Vår Plan:

Jag kan ju inte den ord för ord, så jag kan inte svara på det. Och jag har valt att inte ens sätta mig in i den för att jag har så pass liten tilltro till vad som kommer stå där.

Den kritiska inställningen till Coop framkom även i intervjun med respondent B2 som förklarade att det som sker i butik inte stämmer överens med Coops påstående om att hållbarhet är en del av deras DNA.

B1 och B6 framhävde positiva inslag gällande hållbarhet som ett bra sätt att uppmärksamma en organisation på. De uttryckte att den typen av kommunikation får människor att tänka på framtiden och på så sätt förknippas organisationen med positiva känslor kring hållbarhet. När det kom till uppfattningen om hållbarhetens innebörd, varierade svaren hos nästan samtliga respondenter. B1 uttryckte hållbarhet ur ett ekonomiskt- och miljöperspektiv, då hen menade att Coop först bör sikta mot en ekonomisk hållbarhet för att senare ur ett miljöperspektiv kunna bredda sitt ekologiska och Fairtrade-sortiment. B4 förklarade en annan sida och uttryckte hållbarhet ur ett företagsperspektiv med fokus på strategi och hur det uppfattas av kunderna. B3 uttryckte att hållbarhet är när resurserna återvinns och blir förnybara. Detta resonemang ligger i linje med B6:s syn om att hållbarhet är det som påverkar framtiden. B3 menade att hållbarhet enbart är ekologiska och andra miljömärkta produkter. Det fanns således en varierande uppfattning av hållbarhetens innebörd. Flera respondenter hade dock liknande beskrivningar om att Coop vill väl för miljön, vilket B5 bekräftade:

Coop har ju haft en ganska stor del i att just trycka på det här med ekologi och de bitarna, och hållbar utveckling. Och det ligger väl i hela kedjan, men jag tycker väl att Coop har varit duktig på att visa det. Annars hade vi nog inte legat i toppen på mätningarna, när det gäller ekologi och sådana saker.

När det kommer till respondenternas uppfattning av Coops hållbarhetsarbete tenderade B3, B2 och B6 vid flera tillfällen att vara ambivalenta i frågan. De hade en positiv inställning till Coops riktlinjer men påpekade även att mer inom hållbarhet behöver göras, framför allt när Coop utnämnt sig själv som ledande inom hållbarhet. Vidare uttryckte respondent B3 att anledningen till varför Coop uppfattas som en hållbar organisation är för att de inte slänger lika mycket mat som andra butiker.

I samband med att butikerna omnämndes framkom även från majoriteten av respondenterna att Coop sedan organisationsförändringen prioriterat det visuella i butikerna då de omstruktureras och moderniseras. Respondent B1 menade däremot att Coops hållbara visioner inte framkommit till hans butik:

På vår butik har jag aldrig ens fått höra ordet hållbarhet. Ingenting om det, annat än det jag läser själv liksom. Ja men, de kommer fram till beslut – ja, nu ska vi satsa på det här – men nä. Alltså ingenting, att de pratar om det rakt ut.

Personalens syn på Coops hållbarhetsarbete var således också skiftande, då respondenterna redogjorde uppfattningar som är allt ifrån väldigt positiva till väldigt kritiska. En liknande bild genererades gällande vilka förväntningar och krav det fanns på Coop från omgivningen. Endast respondent B6 visade en utmärkande positiv tro om att omgivningen förväntade sig en förändring från Coops sida, där även ordet förändring förklarades i en positiv mening. Respondenterna B1, B2 och B5 lyfte också fram en positiv bild och menade på att det finns en förväntan om att Coops sortiment ska breddas och bli billigare. Det finns enligt B2, en tro hos människor att Coop är dyra och att konsumenter som går till Coop redan vet de vad de får, både pris- och produktmässigt. I samband med Coops förväntningar inom hållbarhet uttryckte respondent B1 det på en mer grundlig nivå. Hen förklarade att det omgivningen förväntar sig är att samma produkter ska finnas året om, även om det inte anses hållbart. Det fanns således mestadels positiva förväntningar på organisationen från personal, samtidigt menar hälften av respondenterna att produkterna förväntas vara dyra, vilket anses problematiskt.

5.2.2 Inställningen till Coops förändringsvilja

Respondenternas inställning till förändringen varierade något, sett till vad som har kommunicerats externt och vad som skett i butik. Fem av studiens respondenter hade erfarenhet från Coop innan organisationsförändringen och samtliga påpekade att organisationen tidigare varit splittrad i sin kommunikation och agerande. Respondent B6 menar:

Coop har ju haft det lite svårt på sistone. Ryktet har ju inte varit det bästa. Men nu är vi vid en vändpunkt tror jag. Så, jag tror att det kommer förväntas, som vi pratade om tidigare, hållbar utveckling och sånt där.

Intervjumaterialet visade på att Coops situation innan förändringen eventuellt kan ha påverkat personalens mentalitet kring uppfattningen av det nya Coop. Det framkom att det både fanns

en förhoppning om Coops förändring, samtidigt som det fanns en kritisk inställning till om det faktiskt kommer ske i verkligheten.

Respondenten B1 förklarade även att organisationen varken uppmärksammar och bearbetar förändringsviljan i samma mån i samtliga butiker, vars problematik grundades i organisationens storlek. Respondenten exemplifierade Coops butik i Slavsta och påstod att ekologiska varor knappt existerade där. Det framkom till och med en viss frustration i samband med att respondenten förklarade att Coops förändringsvilja inte sträcker sig längre än så. Respondent B2 uttryckte sig liknande när hen förklarade att förändringen har medfört förbättringar men inte nödvändigtvis i hållbarhetsaspekten. Respondenter menade istället på att förändringen handlade om att förnya det visuella, vilket även framkommit tidigare.

Den kritiska mentaliteten överensstämmer däremot inte med studiens resterande respondenter som hade vetskap om organisationsförändringen. B4, B5 och B6 hade en positiv inställning till förändringen och förklarade att Coop sedan förändringen skapat en mer långvarig strategi som de eftersträvar att fullfölja. B4 förklarade att deras butik börjat med det hållbara kundvarvet, något som även berördes i årsrapporten. Det hållbara kundvarvet handlade, enligt respondenten, om hur det ska se ut visuellt i butiken. Respondenten var positiv till en sådan gemensam plan och förklarade; ”då har man ändå den här grunden, det är det här vi ska jobba efter, om man säger så” (B4). Även B6 menade på att organisationen går i rätt riktning och förklarade att organisationen agerar i linje med vad som kommuniceras, då respondenten exemplifierade en nyinkommen miljövänlig kasse.

Respondent B6 förklarade även att hållbarhet har blivit *vårt* område på grund av att Coop hade de bästa ekologiska varumärkena, så som Änglamark. Respondenten förklarade även att Coop profilerade sig som den hållbara kedjan, och att hållbarhet var det som eftersträvas. B6 använde genomgående ordet strävan, vilket kan tyda på att respondenten inte ansåg att organisationen inte var hållbar ännu men att det är ett framtida mål. I linje med B6 förklarade B5 att Coop var väldigt duktiga på hållbarhetsarbetet och att ta fram miljövänliga produkter, men påpekade samtidigt att detta inte alltid visades lika bra i den externa kommunikationen. Däremot förklarade respondenten att hens egna butik arbetade mycket med att kommunicera externt, och visade en stolthet i samband med när hen presenterade resultatet.

5.2.3 Att vara hållbar och prisvärd

Likt Coops årsrapport 2016, förklarade hållbarhetsstrategen Mattias Svensson att deras kundlöfte är ”prisvärd, hållbar matglädje”. En stor andel av respondenterna menade även de på att Coop hade ett bra ekologiskt sortiment och varor, samtidigt påpekades genomgående att varorna var för dyra. Respondent B2 formulerar sig följande:

Jag tycker väl att det är en bra matbutik, bra produkter, bra råvaror. Men sedan tycker jag det är lite dyrt. Jag tror inte vem som helst kan handla där. Eller vem som helst kan handla där, men jag tror inte alla har råd att handla där.

Respondent B2 förklarade att alla inte har råd att handla på Coop. B3 förklarade att deras produkter även kunde vara lite dyrare, men att andra produkter finns för de kunder som har det mindre bra ekonomiskt ställt. Samtliga respondenter menade på att hållbarhet och lönsamhet är ett komplext område. Tre av dessa menade på att Coop kommunicerar om sig själv som en hållbar organisation, men att den bild som Coop projicerar inte nödvändigtvis stämmer överens med verkligheten. B1 förklarade att ekonomisk hållbarhet borde prioriteras för att sedan kunna agera hållbart på en grundlig nivå. Övriga respondenter som pratade om Coop på ett ekonomiskt plan pratade i liknande termer. De förklarade att Coops hållbarhet och lönsamhet behövde mötas på mitten för att nå framgång i förändringen. Respondent B6 uttrycker följande:

Det finns ju vissa som vägrar köpa ekologiskt för att priset är för högt. Då måste man ju bemöta det. Lönsamhet är också viktigt. Utan lönsamhet så finns det ingen butik.

B6 förklarade vikten av att anpassa sig till den omgivning där butiken är placerad. Respondent B2 motsatte sig Coops förmåga att anpassa sig efter omgivningen och påstod att Coops ledning hade bestämt hur hans butik skulle vara utformad samt vilka produkter butiken skulle inneha. Respondent B2 uttryckte däremot sig positivt till förändringen enligt följande:

Fräscht. Det är ljusst; ser bra ut. Det ser organiserat ut. Jag tycker att det är ganska lätt att hitta. Det är inte svårt att ta sig igenom en Coop.

Denna upplevelse delade B4 och B5, där båda förklarade att de investerat väldigt mycket i att bygga om och fräscha upp butikerna. B1 resonerande i samma spår, då hen påstod att mycket pengar läggs på att bygga om nästan 100 butiker i Stockholmsområdet. Ordet fräschhet är något

som uppkom hos all butikspersonal förutom två, vilket visar på att fräschhet är något viktigt för dem, även om det inte direkt var kopplat till hållbarhet.

5.3 Sammanfattning

Den stabilitet som framkom i Coops externa kommunikation verkade inte råda bland personalen, då det var tydligt att deras definition av hållbarhet i förhållande till Coop var väldigt skiftande. Dessutom, när ämnen angående organisationskultur, förändring och värdesättande behandlades, har respondenterna visat två inställningar; en kritisk och en positiv. Resultatet visar att definitionen av hållbarhet kan vara grunden till hur inställningen gentemot hållbarhet är formad. Coops modernisering av butiker är något som framkommit i samtliga intervjuer där fräschhet varit ett frekvent ordval, vars ord även omnämns i årsrapporten 2016. Benämndet av butikernas modernisering i förhållande till organisationsförändringen tyder på att butikerna utgör en väsentlig del i det nya Coop. I nästkommande kapitel analyseras resultatet i relation till teorin.

6. Analys

Detta kapitel kommer att presentera de analytiska teman som framkom när resultatet teoretiserades utifrån teorierna *organiserat hyckleri* (Brunsson 2006) och Christensens (1997) vidareutveckling av *autokommunikation*. Analysen bygger även på begreppen *förväntningsgap* och *självbefrämjande paradox* som introducerades i uppsatsens introduktion och bakgrund. Analysen kommer att presenteras utifrån uppsatsens två forskningsfrågor, varav den första utgår från sändarens perspektiv och den andra från mottagarens.

6.1 Hur framställer Coop sitt hållbarhetsarbete i sin externa kommunikation?

I detta delkapitel kommer resultatet från den första forskningsfrågan att analyseras. Avsnittet utgår efter resultatet från innehållsanalysen och presenteras i två teman som framkommit under analysen: *Organisationskulturen inom hållbarhet* och *Coops förändringsvilja*.

6.1.1 Organisationskulturen inom hållbarhet

Coop framställer sig som en enhetlig organisation och genomsyras av stolthet och självförtroende. Framställningen ger intrycket av att Coop sänder ut det ideala *vi:et* genom sin årsrapport, vilket är det första steget i Christensens (1997) version av den autokommunikativa processen. Detta ideal kommer även att presenteras som Brunssons (2006) tal. Det ideala organisations-*vi:et* förklarar skeendet när en fulländad version av dem själva kommuniceras (Christensen 1997), vilket i detta fall inkluderar vad Coop har uppnått och vad de eftersträvar inom hållbarhet, utan att beröra några svagheter. Det framkommer att Coop använder sin externa kommunikation som ett verktyg för att framställa och tala om en ideal bild av organisationen där deras värdeord är inkluderade.

Christensen (1997) menar att i samband med att en organisation kommunicerar sina värden externt, speglas den inställning och kultur som organisationen ämnar skapa och upprätthålla (Christensen 1997). Coops önskade kultur speglas genom ett kontinuerligt förstärkande med en entusiastisk anda inom hållbarhet. Det konsekventa framställandet av Coops hållbarhet förstärks ytterligare med återkommande historiska återblickar som beskriver hur organisationen har tagit samhällsansvar och främjat hållbar utveckling. Det primära fokuset på hållbarhet tolkas som en primär ideologi inom organisationen, vilket därmed är organisationens huvudsakliga riktlinje som tillkännages externt, för att bemöta omgivningens krav. Detta kan kopplas samman med en agerande organisation, vilket enligt Brunsson (2006) är en

organisation som talar och handlar enligt en enda rådande ideologi som speglar ledningens satta visioner och mål.

Genom att Coop förklarar att hållbarhet är en hjärtefråga och en del av deras DNA, framställs det därigenom vad en medarbetare bör ha för inställning till hållbarhet. Det ideala vi:et framträder i samband med att Coop förklarar värdet av deras medarbetare, då kommentarer om butikspersonalens viktiga betydelse kontinuerligt kommuniceras på ett uppmuntrande vis. Uppmuntrandet sker med ett språk som formuleras i diverse vi-böjelser, vilket uppfattas som en strategi för att inkludera och framhäva butikspersonalens betydelse för Coop. Detta bekräftar Christensens (1997) resonemang om att extern kommunikation är formulerad på ett sätt för att bli självförstärkande och självbekräftande. I Coops externa kommunikation uppmärksammas även personalens betydelse i samband med påståenden om att vara ledande inom hållbarhet. Detta ligger i linje med Christensens (1997) resonemang att ett uppmärksammat externt meddelande kan påverka personalens inställning till organisationer.

Coop konkretiserar ytterligare sin ledande position genom att lyfta fram sitt egna varumärke Änglamark, där Coop talar om varumärkets särställning inom hållbarhet bland konsumenter. Genom att Coop kommunicerar vad organisationen åstadkommer, förklarar Coop att de handlar i linje med det som kommunicerats. Samma skeende återkommer i samband med Coops hållbara kundvarv, där Coop förklarar vikten av hållbara alternativ på butikernas hyllor. Att kommunicera sin särställning kan ses som ett självförstärkande ideal, vilket har autokommunikativa tendenser.

I samband med det hållbara kundvarvet redogör Coop om problematiken med matsvinn, i både externa och interna riktningar. Med detta sätts förväntningar om att organisationen är kompetent inom området. För att visa sin kompetens försöker Coop inspirera omgivningen till att minska sitt matsvinn genom att tala om hur matsvinnet ska minimeras på ett idealiskt vis. I detta skeende framträder det ideala vi:et i förhållande till hanteringen av matsvinn. I årsrapporten bemöter Coop olika områden när det kommer till problematiken om matsvinn och ekologi, och försöker därmed beröra hållbarhet konsekvent på flera plan. Coop kan på så sätt även här kopplas till den agerande organisationen, då olikartade områden och krav inom hållbarhet hanteras på ett konsekvent sätt.

I både årsrapporten och MerSmak lyfts det ideala vi:et fram på ett konsekvent sätt, där samma värdeord och riktlinjer kommunicerats. Coop berömmar sig själva i sina externa kanaler med att genomgående uppmärksamma sitt utvecklade hållbarhetsarbete. Det bidrar till att framhäva en bild om att Coop är självsäker, kunnig och etablerad, vilket uppfattas som ett ytterligare sätt att kommunicera och förstärka organisationskulturen. Enligt Christensen (1997) kan ett bekräftande av organisationens egenskaper bidra till en mer gedigen kultur genom att de kommunicerade egenskaperna medför en ökad stolthet bland personal.

Sammanfattningsvis korresponderar Coops hållbara tal kontinuerligt med deras hållbara visioner, där omnämmanden av det egna varumärket och värdesättningar ständigt återkommer. Coop inkluderar sina medarbetare på ett idealiskt vis och påvisar autokommunikativa tendenser. Organisationen kan därmed skapa en intern stolthet genom att den externa kommunikationen framställs på ett önskvärt sätt (Christensen 1997). Coops önskvärda ideal har i detta fall kommunicerats på ett konsekvent sätt, vilket kopplas till den agerande organisationen. Detta eftersom att en agerande organisation gör konsekventa handlingar med avsikt att nå mål som reflekterar organisationens värderingar (Brunsson 2006).

6.1.2 Coops förändringsvilja

Coop framhäver att de tydligt värdesätter hållbarhet och lyfter samtidigt fram sin förändringsvilja, genom att kontinuerligt omnämna sin vision i årsrapporten. Coops vision innehåller mål om hållbart sortiment, hållbara butiker och hållbara leverantörer. Presentationen av hållbarhet ger en uppfattning om vilka aspekter inom hållbarhet som är relevanta för organisationen. I samband med att visionen omnämns, använder Coop ett framtidsinriktat språk, vilket enligt butikspersonalen uppfattas som ett sätt att undvika den negativa jargong som tidigare funnits. Coops vision kan därmed ha autokommunikativa tendenser. Coop förklarar sin uppskattning till personalen med ett inkluderande språk. Det används genom att berätta att det är personalens förtjänst för det som åstadkommit i förändringsstrategin Vår plan, som innefattar hur Coops hållbarhet ska utvecklas och bedrivas. Den externa kommunikationen riktas således både externt och internt, vilket enligt Christensen (1997) kan bidra till en bättre gemenskap och en starkare kultur.

Med Coops förändringsvilja framkommer det inkonsekventa tendenser angående sitt kundlöfte. De beskriver sig som prisvärda samtidigt som de är hållbara, vilket innebär att flera värden kommuniceras samtidigt. Med flera värden ger det tecken på att Coop lutar sig mot den politiska

organisationen. Detta eftersom att den politiska organisationen skapar legitimitet genom att tala i flera riktlinjer för att bemöta inkonsekventa krav från omgivningen, genom att tala inkonsekvent (Brunsson 2006). Här framkommer det att den hållbarhetsideologin som tidigare har kommunicerats, ytterligare består av en sekundär ideologi inom prisvärdhet.

Det inkonsekventa talet om Coops kundlöfte och hållbara vision fortsätter genom att Coop lyfter fram sitt värdesättande av moderna och omstrukturerade butiker. Detta genom att Coop förklarar att de nya butikerna bidrar till att tillgodose omgivningens behov, vilket kan tolkas som inkonsekventa krav. Med tanke på att hållbara butiker är ett av tre övergripande mål, tolkas det även som en viktig del i Coops förändringsarbete.

När det kommer till Coops tal om sin förändringsvilja tenderar de att luta sig åt Brunssons (2006) agerande organisation med vissa inslag av den politiska organisationen. Tyngden ligger på den agerande organisation med anledning till att hållbarhet framställs som Coops kärna i organisationens värdegrund och riktlinjer. De tendenser som ges för den politiska organisationen är att prisvärdhet ses som en sekundär ideologi. För om en organisation innehar flera ideologier kan en förväntan om att Coop är framstående inom flera områden, och därmed måste handlingarna ligga i linje med det som kommunicerats för att tillmötesgå eller överträffa dessa förväntningar. Däremot om Coop lyckas att handla i samtliga riktningar och bemöter eller överträffar de skapade förväntningarna, så kan positiva resultat medföras till omgivningens uppskattning.

6.2 Vilka föreställningar har butikspersonal om Coops hållbarhetsarbete?

I detta delkapitel kommer resultatet från den andra forskningsfrågan att analyseras. Avsnittet utgår efter resultatet från intervjuerna och presenteras i två teman som framkommit under analysen: *Innebörden av begreppet hållbarhet* och *Den interna bilden av Coops hållbarhetsarbete*.

6.2.1 Innebörden av begreppet hållbarhet

I autokommunikativa termer så har samtliga respondenter avkodat Coops externa kommunikation. Däremot, när meddelandet försköts till en organisatorisk kontext framkom det att flera tolkningar av kommunikationen rådde. Den enhetlighet och stabilitet som Coop kommunicerat om i årsrapporten och MerSmak inom hållbarhet har delvis stämt överens bland

respondenterna. Samtidigt framkom en viss skepticism bland butikspersonalen till Coops hållbarhetsarbete. Vidare uttryckte däremot butikspersonalen en förståelse om innebörden av Coops värden, hållbarhet och förändringsvilja, vilket kan tyda på att den autokommunikativa processen till viss del har framkommit, trots skepticismen. Även personalen som hade erfarenheter av Coops dåliga år blickade, likt årsrapporten, framåt och förklarade att Coop nu befinner sig i en vändpunkt, både som organisation och inom hållbarhet. Detta faktum ligger i linje med Christensens resonemang, att den autokommunikativa processen är viktig för att organisationskulturen ska bevaras och förstärkas (Christensen 1997).

När det kom till Coops definition av hållbarhet skiljde sig den mot personalens tolkning av innebörden till ordet. Tolkningarna har handlat om att behandla och bevara vår jord, att ha en långvarig strategisk plan inom organisationen och att kommunicera ut en bild om hållbarhet till konsumenterna. Det betyder att butikspersonalen har förstått att Coop arbetar med hållbarhet. Däremot har Coops definition om hållbarhet enbart nått fram i viss mån till butikspersonalen, då hälften av personalen endast har påvisat närliggande definitioner till hållbarhet. Tolkningarna av innebörden till hållbarhet har gett anspråk om att vara grunden till varför den externa kommunikationen har mottagits olika bland respondenterna. Autokommunikationen har i detta avseende varit bristande, då meddelandets förskjutning till respondenternas interna kontext har resulterat i olika betydelser.

När respondenterna haft en egen bild av vad hållbarhet innebär, har en klyfta tenderat att uppstå mellan respondentens och Coops uppfattning. Klyftan som uppstått kan kopplas till ett förväntningsgap, vars innebörd förklarar att skillnaden mellan en individs uppfattning och organisationens agerande kan skapa en skepticism gentemot organisationen (Reinchart 2003). Hälften av butikspersonalen uttryckte en skepticism till Coops hållbarhetsarbete. Det berodde på att mängden hållbarhet som Coop kommunicerade skapade förväntningar som inte uppfylldes i praktiken. Förväntningsgapet resulterade i att Coops tal om hållbarhet inte uppfattades som legitimt. Detta eftersom respondenterna uttryckte att Coop behöver handla mer konsekvent inom hållbarhet, om organisationen ska kunna benämna sig själv som en hållbar dagligvarukedja.

6.2.2 Den interna bilden av Coops hållbarhetsarbete

Autokommunikationen beskrivs som en effektiv process för att skapa en starkare organisationskultur där omgivningen sätter en prestationspress på organisationen, baserat på de

förväntningar som organisationen har skapat via sina externa meddelanden (Christensen 1997). Förväntningarna beskrivs från samtliga i personalen som att Coop ska vara den hållbara dagligvarukedjan, vilket Mattias Svensson bekräftar från ledningens perspektiv. Hälften av studiens personal anser att detta antingen uppfylls eller att det aktivt arbetas för att fullföljas, och visar på att de presterar i linje med det som kommuniceras. Samma respondenter förklarar att Coop har gjort mycket bra inom hållbarhet, annars hade inte organisationen fått de utmärkelser och priser som de mottagit. Den autokommunikativa processen har i detta fall förstärkt personalens identifikation till Coop.

Den mängd information som handlar om Coops hållbarhetsarbete eller benämns med hållbarhet tenderar ibland till att vara av en sådan mängd att innehållet blir svårsmottagligt. Coop kommunicerar för mycket om sin CSR, att innehållet i meddelandena tappar sin trovärdighet. Detta exemplifieras när respondenter påpekar att Coop slänger mängder med mat, trots att en stor del av årsrapporten och medlemstidningen är tillägnat det området. En självbefrämjande paradox har därmed uppstått, men i detta fall handlar begreppet inte enbart om att mängden CSR har skapat en skepticism bland personalen. Det har senare visat sig att mängden hållbarhetsrelaterad information i kombination med respondenternas egna definition av hållbarhet, har skapat svåruppfyllda förväntningar. Därigenom har en skepticism alstrats, då förväntningarna inte blivit uppfyllda vilket kan liknas med ett förväntningsgap. Med Brunssons (2006) termer har talet således framhåvt en bild som inte ligger i enlighet med Coops handlingar. Detta skeende bekräftas specifikt när en respondent menar att hållbarhet inte är en del av Coops DNA på grund av att respondenten, per hans definition, inte ser något hållbart. Respondenten gjorde med hans inställning intrycket att Coops tal och handling var alltför distanserade, vilket i sin tur innebar att den autokommunikativa processen fungerade, men i en negativ bemärkelse.

Respondenterna förklarar vikten av att hållbarhet och lönsamhet behöver samverka för att organisationen ska utvecklas. Det tyder på att delar ur personalen har förväntningar på att Coop ska tala och handla, med både hållbara och lönsamma riktlinjer. Coop beskriver i sin årsrapport vikten av hållbarhet och lönsamhet, vilket betyder att en del av personalen har en liknande hållbarhetsdefinition som Coop. Dessa respondenter ger intrycket av att det antingen inte finns något förväntningsgap eller att ett förväntningsgap existerar, men att skillnaden mellan tal och handling är litet och att det snarare motiverar än genererar en intern skepticism. I autokommunikativa termer så har personalen kodat Coops externa kommunikation och

förskjutit informationen till sin egna kontext, vilket har medfört positiva följder och bidragit till en starkare kultur. Den respondent vars definition av hållbarhet liknar Coops årsrapport, beskrev en stolthet och en lojalitet till organisationen. Det ligger i linje med Christensens (1997) autokommunikativa modell som förklarar att det organisatoriska idealet kan via extern kommunikation förstärka organisationens kultur när det mottagits internt.

I samband med att respondenterna berättade om Coops förändring- och hållbarhetsarbete, nämndes Coops nya butiker kontinuerligt. Respondenterna beskrev de moderniserade butikerna med entusiasm, då Coop investerat i att bygga många butiker och att de då blivit väldigt fräscha. Antalet tillfällen som butikerna nämndes under intervjuerna och i årsrapporten skapade en bild att Coops förändring inte enbart handlade om att bli prisvärda och hållbara. De nya butikerna verkade även vara ett hjälpmedel för att framhäva en ny uppfattning av organisationen. Detta ligger i linje med en av studiens respondenter som förklarade att förändringen handlade mer om att butikerna skulle bli visuellt tilltalande än att faktiskt utvecklas hållbart. Moderniseringen av butiker verkar enligt personalen därmed vara en väsentlig aspekt i Coops strävan om att bli det nya Coop.

6.3 Sammanfattning

Coop kommunicerar främst en primär ideologi inom hållbarhet, men har även gett tendenser till en sekundär ideologi inom prisvärdhet. Utifrån den primära ideologin tenderar Coop att kommunicera sin förändringsvilja inom hållbarhet med ett framtidsinriktat språk, som uppfattas vara riktat både internt och externt.

På ett konsekvent sätt sätter Coop förväntningar om att vara en enhetlig organisation i sitt hållbarhetsarbete, men innebörden av begreppet hållbarhet har tolkats olika av personalen. Hälften av respondenterna instämde i att Coop är enhetliga som organisation, men det förekom även en skepticism mot hållbarhetsarbetet. Definitionen av hållbarhet visade sig vara individuell, och mängden av hållbarhetsrelaterad information skapade på så sätt olika grader av förväntningar. Detta eftersom att respondenterna förklarade att innebörden av Coops förändringsarbete var allt ifrån att värdesätta miljön till att utveckla organisationen och dess butiker visuellt för att uppfattas som hållbar.

7. Slutsats, diskussion och framtida forskning

I uppsatsens avslutande kapitel presenteras slutsatsen följt av en diskussion. Kapitlet avslutas med förslag till framtida forskning som framkommit under forskningsprocessen.

7.1 Slutsats

Uppsatsens syfte var att undersöka om Coops kommunikation om sitt hållbarhetsarbete ligger i linje med den interna uppfattningen om arbetet samt hur det har påverkat organisationskulturen. Med hjälp av en kvalitativ innehållsanalys och sju semi-strukturerade intervjuer har studien ämnat att besvara följande forskningsfrågor: *Hur framställer Coop sitt hållbarhetsarbete via sin externa kommunikation?* och *Hur uppfattar butikspersonalen Coops hållbarhetsarbete?*

Omgivningens förväntningar och krav förändras snabbt gällande organisationers miljömässiga och sociala ansvarstagande, vilket har medfört en problematik hur organisationer ska hinna att bemöta dessa (Grafström m fl 2008; Borglund 2009; Arvidsson 2010). Studien har visat att Coop befinner sig i ett obalanserat pendlande mellan den agerande och den politiska organisationen. Enligt Brunsson (2006) kan det vara problematiskt då behovet av ett mer inkonsekvent handlande anses nödvändigt för att bemöta inkonsekventa förväntningar och krav. Coop tenderar att hantera inkonsekventa krav på ett konsekvent sätt, då de nästan enbart uppmärksammar sitt hållbarhetsarbete i sin externa kommunikation. Parallellt, appliceras den konsekventa hållbarhetsideologin inkonsekvent genom användandet av flera underliggande ideologier likt prisvärdhet, vilket tenderar till att försvåra butikspersonalens uppfattning av vad organisationen står för. Problematiken kring hur personalen uppfattar organisationens hållbarhetsarbete verkar vara en essentiell faktor till den skiftande inställning de har till Coop. Tvetydigheten kan i sin tur vara en grund till att Coops arbete inom CSR legitimeras av vissa, medan andra anser att det nya Coop snarare handlar om att butikerna ska bli mer visuellt tilltalande. Om Coop däremot skulle vidareutveckla den inkonsekvens som i en viss mån träder fram, så hade en legitimering inom andra områden, likt prisvärdhet, eventuellt varit möjligt.

Autokommunikationens grundtanke är att organisationens ideala bild kan stärka kulturen genom att uppmärksamma idealet externt. Att Coop arbetar med hållbarhet hade kommunicerats och mottagits av samtliga i butikspersonalen. Men det Coop menade med deras hållbarhetsarbete hade enbart framkommit till vissa, vilket orsakade personliga tolkningar av

Coops förhållning till hållbarhet. Eftersom anställda hade sin egna tolkning av vad Coops hållbarhetsarbete innebar, förstärktes snarare den individuella bild de hade sedan tidigare än Coops kommunicerade bild. Tolkningarna framhävde i sin tur olika förväntningar. Coop kunde enbart bemöta de förväntningar som hade skapats av de anställda som hade en liknande definition av hållbarhet som de själva. Det resulterade i att de olikartade definitionerna av hållbarhet befogade en fragmenterad uppfattning och inställning till Coops hållbarhetsarbete, och de olikartade definitionerna medförde i sin tur en fragmenterad organisationskultur.

7.2 Diskussion

I följande delkapitel kommer *begreppet hållbarhet, att påstå sig vara ledande inom hållbarhet* samt *aspirerande tal och tvetydighet* att diskuteras i relation till slutsatsen och den tidigare forskning som presenterades i bakgrundskapitlet.

7.2.1 Begreppet hållbarhet

I studien har det getts indikationer på att Coops trovärdighet inom sitt hållbarhetsarbete har kommit att baseras på hur ordet hållbarhet används. Ordvalet som Coop har paketerat sin verksamhet kring har lett vidare till att en egen definition av ordets innebörd har skapats. Därefter har ordet etablerats som ett övergripande begrepp och applicerats i organisationen. Coops framgång sedan organisationsförändringen och den motsättning som i detta fall existerar, har enligt denna studies avgränsning kommit att handla om den minsta men viktigaste beståndsdel, ordet *hållbarhet*. Det är begreppet hållbarhet som har varit avgörande för hur respondenterna i studien har valt att ställa sig bakom eller motsätta sig Coops påståenden om hållbarhetsarbetet. Ordet har kommit att bli avgörande för hur Coop uppfattas och uppfattar sig själv.

Det har getts ytterligare indikationer om att tolkningen av begreppet hållbarhet beror på olika individuella faktorer som tidigare erfarenheter, kunskaper och värderingar. Faktorerna har visat tendenser till hur den egna definitionen av begreppet hållbarhet ligger till grund för hur de tolkar när andra yttrar sig om begreppet. I detta fall har vår studie gett en ytterligare insyn i hur en organisation har tolkat och definierat ett begrepp medan personalen internt har haft en annan uppfattning om innebörden av begreppet, vilket har lett till att organisationens avsikter har tolkats olika. En autokommunikation kan i detta fall ge upphov till en positiv effekt om

mottagarna av meddelandet delar samma definition från avsändaren, men om definitionerna skiljer sig så kan det ge en motsatt effekt.

7.2.2 Att påstå sig vara ledande inom hållbarhet

Coop har aktivt talat om att de är ledande inom hållbarhet, vilket har tenderat till att skapa förväntningar hos organisationsmedlemmar internt. Följderna med att kommunicera sin ledande position stämmer överens med Hagens (2008) forskning. När organisationen talat om att de är ledande inom sitt område så har vi sett att det skapas förväntningar som kan tendera till att bli så pass höga att risken för ett bakslag ökat, vilket skulle ge en motsatt effekt. Om organisationsmedlemmarna inte anser att organisationen lever upp till deras förväntningar så kan det resultera i ett negativt utslag och risken till ökade motsättningar inom organisationen skulle öka. Detta skulle kunna skada organisationens trovärdighet och lojalitet.

Tidigare har Hagen (2008) förklarat att mer forskning är nödvändig för att förstå omväxlingen när en ledande position inom CSR medför förbättringar till när det hejdar organisationen. Denna studie visar på att definitionen av den ledande organisationens mest centrala begrepp är avgörande för den ledande positionens effekt, då definitionen av begreppet präglar graden av förväntan på Coops hållbarhetsarbete.

Det har likt Christensens m fl (2013) forskning framkommit att aspirerande tal om organisationens sociala ansvar kan generera en positiv effekt, vilket Coop har gett tendenser till. Samtidigt visas det att Coop, som talat tydligt och aspirerande om sina höga ambitioner, lyckats attrahera sympatisörer om organisationsförändringen samtidigt som en del medlemmar har visat en tydlig misstro till organisationen. Vi ser utifrån studien att om en organisation anser sig vara ledande inom ett område så är det ett djärvt och riskabelt drag från organisationens sida men det kan även ge ett positivt resultat.

7.2.3 Aspirerande tal och tvetydighet

Coop har även haft en aspirerande kommunikation externt, då talet speglar en något mer framtidsorienterad bild än vad som faktiskt sker ute i butik, vilket enligt Brunssons (2006) termer betyder att tal och handling är något åtskilda. Trots att definitionen av hållbarhet huvudsakligen präglar personalens inställning, så har en framtidsorienterad kommunikation varit stimulerande då personalen förklarat att hållbarhet är något som Coop strävar efter. Detta

faktum ligger i linje med Christensen m fl (2013) som uppger att aspirerande tal kan vara en nyckel till att effektivisera en organisationsförändring och förstärka kulturen.

Christensen m fl (2013) beskriver att tvetydiga ideal inom CSR kan öppna upp chansen att flera intressenter ska kunna tillmötesgå, vilket kan liknas med Brunssons (2006) inkonsekventa tal inom den politiska organisationen. Coop har ett hållbarhetsideal som kan tolkas på flera olika sätt. Däremot hade det kunnat utvecklas och användas strategiskt för att bemöta inkonsekventa förväntningar och krav. Men i Coops fall är tvetydighet begränsad och de individuella tolkningar har istället fått negativa följder, då ett förväntningsgap skapades bland flera anställda, vilket enligt Christensen m fl (2013) beror på att tal och handling har distanserats för mycket. Att strategiskt utveckla tvetydigheten hade eventuellt bidragit till en större andel lojalitet bland personalen, då anställda med olika erfarenheter kan identifiera sig med samma ideal. Utifrån studien ser vi däremot att det är ett djärvt och riskabelt drag att anse sig vara ledande inom ett område men att det även kan medföra positiva resultat. Därför är vi något konfunderade över Morsings (2006) resonemang som beskriver att autokommunikationen fungerar trots att mottagarna inte tror på innehållet. Vi håller delvis med om Morsings (2006) ovanstående resonemang, men menar samtidigt att autokommunikationen tenderar till att fungera på ett mer önskvärt sätt om mottagarna tror på innehållet.

Christensen m fl (2013) förklarar att personalens uppfattning av organisationens tal inte nödvändigtvis behöver ligga i linje med organisationens handlande. Enligt Christensen m fl (2013) bör det istället finnas ett litet gap mellan ord och handling för att få personal motiverade att förverkliga det organisationen redan kommunicerat (Christensen m fl 2013). Den lojalitet och stimulans som framkom bland Coops personal behöver därmed inte ha berott på att Coops tal och handling överensstämde. Lojaliteten kunde, i enlighet med Christensens m fl (2013) resonemang, berott på en strävan om att förverkliga Coops kommunicerade bild.

Brunssons (2006) och Christensens m fl (2013) resonemang kring organisationers tal och handling har visat sig haft en varierande effekt. Åtskiljandet mellan tal och handling har till en viss del gynnat motiveringsfaktorn hos personalen, däremot har kommunikationen om organisationens vision inte varit tillräckligt dynamisk mellan personal och ledning. De ideologiska inriktningarna har visats sig vara ett ledningsbeslut, vilket har orsakat olika uppfattningar bland personalen om organisationens ideologier. Beslutet har därmed tenderat att vara en dominant påtryckning av ledningens bestämda ideologier, istället för att med en

dynamisk kommunikation mellan ledning och personal där de gemensamt har skapat organisationens ideologier. Med en dynamisk och deltagande kommunikation ökar chansen att en gemensam organisationskultur skapas, istället för att ledningen beslutar om en organisationskultur. På så sätt kan olikartade meningsskapanden inom organisationen minimeras, vilket skulle kunna medföra att liknande uppfattningar om Coops ideologier skulle råda. Med det menar vi att organisationskulturen bör skapas inifrån, inte ovanifrån.

7.3 Framtida forskning

I framtiden kan uppsatsens upplägg vidareutvecklas genom att fler intervjuer genomförs för att få en djupare förståelse hur kommunikationen om hållbarhet har skett, samt fler kommunikationskanaler kan analyseras. Uppsatsen uppmärksammar hur butikspersonalens uppfattning ter sig i relation till Coops externa kommunikation och det hade även varit intressant att få ett kundperspektiv på Coops hållbarhetsarbete. Dessutom, att studera organisationers ledning, anställda och kunder hade inneburit att Brunssons (2006) *beslut* även kunnat analyserats. Det vore även intressant att med hjälp av Christensens (1997) och Brunssons (2006) resonemang studera andra organisationer som drivs av ett eller flera värdeord eller begrepp, likt politiska partier, för att få en förståelse om och hur partiets politiker identifierar sig med det som kommuniceras. Slutligen, hade det varit intressant att studera uppsatsens område med andra teoretiska perspektiv, likt Stuart Halls teori om *encoding/decoding*. Det skulle kunna ge en djupare förståelse för sändarens och mottagarens perspektiv.

Källförteckning

Adams, Carol A. & Evans, Richard (2004). Accountability, Completeness, Credibility and the Audit Expectations Gap. I *Journal of Corporate Citizenship* Summer. Vol. 14. ss. 97–115.

Agenda 2030: Globala mål för hållbar utveckling (2016). *Dagens Nyheter*, 27 mars.
Tillgänglig: <https://www.dn.se/ekonomi/global-utveckling/agenda-2030-globala-mal-for-hallbar-utveckling/>. [2017-12-06]

Alvesson, Mats (2011). *Interpreting interviews*. London: Sage.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Arvidsson, Susanne (2003). *Demand and supply of information on intangibles: the case of knowledge-intense companies*. Lund University Press: Lund.

Arvidsson, Susanne (2010) Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. I *Journal of business ethics*. Vol. 96(3). ss. 339–354.

Ashforth, Blake. E. & Gibbs, Barry. W. (1989). The double-edge of organizational legitimation. I *Organization Science*. Vol. 1(2). ss. 177–194.

Barnett, George A. (1988). Communication and Organizational Culture I Gerald M. Goldhaber & George A. Barnett (red.) *Handbook of Organizational Communication*. ss. 101–130. Norwood: Ablex Pub.

Baron, David P. (2001). Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. I *Journal of economics & marketing strategy*. Vol. 10(1). ss. 7–45.

Bernstein, J. Richard (1983). *Beyond Objectivism and Relativism: Science, Hermeneutics, and Praxis*. Oxford: Basil Blackwell.

- Birth, Gregory; Illia, Laura; Lurati, Francesco & Zamparini, Alessandra (2008). Communicating CSR: Practices Among Switzerland's Top 300 Companies. I *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 13(2). ss. 182–196.
- Borglund, Tommy (2009). CSR-kommunikation (CSR communication). I Borglund, Tommy; De Geer, Hans & Hallvarsson, Mats (red.), *Värdeskapande CSR: Hur företag tar socialt ansvar*. Sverige: Nordstedts Akademiska Förlag, ss. 111–144.
- Borglund, Tommy, De geer, H, Hallvarsson, M (2009). CSR-kommunikation (CSR communication). I Borglund, Tommy; De Geer, Hans & Hallvarsson, Mats (red.). *Värdeskapande CSR: Hur företag tar socialt ansvar*. Sverige: Nordstedts Akademiska Förlag, ss. 111–144.
- Borglund, Tommy; De Geer, Hans & Sweet, Susanne (2012). *Corporate social responsibility: En guide till företagets ansvar*. Stockholm: Sanoma Utbildning AB.
- Broms, Henri & Gahmberg, Henrik (1983). Communication to self in organizations and cultures. *Administrative science quarterly*. Vol. 28. ss. 482–495.
- Broms, Henri & Gahmberg, Henrik (1987). Planning as self-enhancement. I Organization-communication. Lee Thayer (red.). 2 uppl. Norwood, NJ: Ablex publ. ss. 201–2
- Brunsson, Nils (2006). *The organization of hypocrisy: talk, decisions and actions in organizations*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Bryman, Alan & Nilsson, Björn (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber.
- Christensen. T. Lars (1997). Marketing as auto-communication, *Consumption Markets & Culture*. Vol: 1(3). ss. 197–227.
- Christensen, T. Lars, Morsing, Mette, & Thyssen, Ole (2013). *CSR As Aspirational Talk*. vol. 20(3), ss. 372–393.

Christensen, T. Lars (2004). Det Forførende Medie. Om Autokommunikation i Markedsføringen. *Mediekultur*. Vol. 37. ss. 14–23.

Coop branschledande på hållbarhet. *Coop*. Tillgänglig: <https://www.coop.se/Vart--ansvar/Hallbar-verksamhet/Coop-branschledande-pa-hallbarhet/>. [2017-11-27]

Coop. *Coops hållbara butikskedja 2016*. Tillgänglig: <https://leverantorsportalen.coop.se/Nyhetsarkiv/Coop-Arets-butikskedja-2016/>. [2017-11-20]

Coop. *Organisation*. Tillgänglig: <https://www.coop.se/Globala-sidor/om-coop/Organisation1/>. [2017-11-19]

Coop Strategi. *Coop*. Tillgänglig: <https://www.coop.se/Globala-sidor/om-coop/Strategi/>. [2017-12-06]

Coop pressmeddelande (2015-03-24). *Pressinformation - Coop Sverige verksamhetsåret 2014*. Tillgänglig: <https://pressrum.coop.se/pressinformation-coop-sverige-verksamhetsaret-2014/> [2017-10-26]

Coop. *Vår historia*. Tillgänglig: <https://www.coop.se/Globala-sidor/om-coop/Var-historia1/>. [2017-12-06]

Coops årsrapport 2014. *Coop*. Tillgänglig: https://www.coop.se/globalassets/om-coop/coop-dagligvaruhandel/coop_ar_sv_150324_final.pdf. [2017-10-26]

Coop årsrapport 2016. *Coop*. Tillgänglig: <https://www.coop.se/contentassets/abdaedc60da04d90acf47f7385043fd8/coop-arsrapport-ar-2016.pdf>. [2017-11-20]

Croucher, Stephen M & Cron-Mills, Daniel (2015). *Understanding communication research methods*. New York: Routledge.

Dalen, Monica (2015). *Intervju som metod*. 2. uppl. Malmö: Gleerups utbildning.

Ehn, & Öberg (2011). Biografisk intervjumetod. I Fangen, Katrine & Sellerberg, Ann-Mari (red.) *Många möjliga metoder*. Lund: Studentlitteratur.

Ekström, Mats & Larsson, Larsåke (2010). Inledning. I Ekström, M & Larsåke, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur, ss. 13–24.

Eriksson-Zetterquist & Ahrne, Göran (2015). Intervjuer. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. 2 uppl. Stockholm: Liber, ss. 34–54.

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik, Town, Ann & Wängnerud, Lena (red.) (2017). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad*. 4. uppl. Stockholm: Norstedts juridik.

Europeiska kommissionen (2017-12-07). *Corporate Social Responsibility*. Tillgänglig: http://ec.europa.eu/growth/industry/corporate-social-responsibility_sv. [2017-12-07]

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2014). *Strategisk kommunikation: En introduktion*. Lund: Studentlitteratur.

Fan, Ying (2005). Ethical Branding and Corporate Reputation. I *Corporate Communication: An International Journal*. Vol. 10(4). ss. 341–350.

Fowler, Henry W. & Thompson, Della (1995). I Fowler, F.G. & Thompson, D (red.) *The concise Oxford dictionary of current English*. 9 uppl. Oxford: Clarendon Press.

Frankental, Peter (2001). Corporate Social Responsibility – A PR invention?. I *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 6(1). ss. 18–23.

Gilje, Nils & Grimen, Harald (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 3. Uppl. Göteborg: Daidalos.

Grafström, Maria, Göthberg, Pauline & Windell, Karolina (2008). *CSR: Företagsansvar i förändring*. Malmö: Liber.

Hagen, Øivind (2008). Seduced by their Proactive Image? On Using Auto Communication to Enhance CSR. I *Corporate Reputation Review*. Vol. 11(2). ss. 130–144.

Hagström, Michael (2017). Gröna Konsum i framkant för miljön. *Kooperativa förbundet*, 20 januari. Tillgänglig: <http://kf.se/grona-konsum-i-framkant-for-miljon/>. [2017-11-20]

Hjerm, Mikael & Lindgren, Simon (2014). Metod och metod - jag vill ju förstå samhället?. I Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (red.), *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Malmö: Gleerup, ss. 13–28.

Hjerm, Mikael & Lindgren, Simon (2014). Att kombinera kvantitativ och kvalitativ analys. I Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (red.), *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Malmö: Gleerup, ss. 185–190.

Holmberg, Hans (2017). Anders Sundström lämnar posten som styrelseordförande för Coop Sverige och till vårens stämma 2018 lämnar han även rollen som ordförande för KF. *Dagens Nyheter*, 29 juni. Tillgänglig: <https://www.dn.se/ekonomi/coop-delas-anders-sundstrom-lamnar-ordforandeposten/>. [2017-11-20]

Kitchen, J. Philippe & Daly, Finbarr (2002). Internal Communication during change management. I *An international Journal*. Vol. 7. ss. 46–53.

Kooperativa förbundet (2017-03-07). *Ja till Coop Norden*. Tillgänglig: <http://kf.se/uppslagsverk/ja-till-coop-norden/>. [2017-11-20]

Kooperativa förbundet (2017-10-24). *KF-koncernen får utmärkelser för hållbarhetsarbete 2009*. Tillgänglig: <http://kf.se/uppslagsverk/kf-koncernen-far-utmarkelser-for-hallbarhetsarbete-2009/>. [2017-11-20]

Kooperativa förbundet. *Om KF*. Tillgänglig: <http://kf.se/om-kf/>. [2017-12-06]

Konsumentföreningen Stockholm. *Vår verksamhet*. Tillgänglig: <http://www.kfstockholm.se/om-oss/var-verksamhet/>. [2017-12-07]

Konsumentföreningen Stockholm. *Organisationsschema*. Tillgänglig:
http://www.kfstockholm.se/globalassets/om-oss/kfs-kf-coop/grundinfo/orgschema_kfs_kf_coop_2017_topp.jpg. [2017-12-04]

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ica drar ifrån Coop i kampen om kunderna (2013). *Dagens Nyheter*, 28 maj. Tillgänglig:
<https://www.dn.se/ekonomi/ica-drar-ifran-coop-i-kampen-om-kunderna/>. [2017-12-06]

Lantz, Annika (2007). *Intervjumetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Larsåke (2010). Intervjuer. I Ekström, M & Larsson, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur, ss. 53–86.

Ledin, Johanna & Moberg, Ulla (2010). Textanalytisk metod. I Ekström, M & Larsson, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur, ss. 153–178.

Lindgren, Simon (2014). Kodning. I Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (red.), *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Malmö: Gleerup, ss. 45–62.

Lindgren, Simon (2014). Kvalitativ analys. I Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (red.), *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Malmö: Gleerup, ss. 31–44.

Lindgren, Simon (2014). Summering. I Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (red.), *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Malmö: Gleerup, ss. 77–88.

Lindgren, Simon (2014). Tematisering. I Hjerm, M., Lindgren, S. & Nilsson, M. (red.), *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 uppl. Malmö: Gleerup, ss. 63–76.

Lotman, M. Yuri (1977). Two Models of Communication. I Daniel P. Lucid (red.) *Soviet Semiotics: An Anthology*. ss. 99–101. London: John Hopkins university.

Lotman, M. Yuri (1991). *Universe of the mind. A semiotic theory of culture*. London: Tauris.

Loughran, Tim, McDonald, Bill & Yun, Hayong (2009). A Wolf in Sheep's Clothing: The Use of Ethics Related Terms in 10-K Reports. I *Journal of Business Ethics*. Vol. 89. ss. 39–49.

Lucas, Dan (2016). Lång väg till hållbar lönsamhet för Coop. *Dagens Nyheter*, 8 mars. Tillgänglig: <https://www.dn.se/arkiv/ekonomi/lang-vag-till-hallbar-lonsamhet-for-coop/>. [2017-11-20]

Lune, Howard & Berg, Bruce L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. 9. uppl. Harlow: Pearson.

Magnus Johansson ny VD för Coop Sverige (2017-08-16). *Coop pressrum*. Tillgänglig: <https://pressrum.coop.se/magnus-johansson-ny-vd-for-coop-sverige/>. [2017-11-20]

Morsing, Mette (2006). *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification*. I *Business ethics: A European Review*. Vol 15(2). ss. 171–182.

Morsing, Mette & Schultz, Majken (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. I *Business Ethics: A european view*. Vol. 15(4). ss. 323–338.

Mulligan, Thomas (1986). A Critique of Milton Friedman's Essay 'The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits'. I *Journal of business ethics*. Vol. 6(4). ss. 265–269.

Nationalencyklopedin (2017). *Hållbar utveckling*. Tillgänglig: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/hallbar-utveckling>. [2017-11-21].

Nilsson, Åsa (2010). Kvantitativ innehållsanalys. I Ekström, M & Larsson, L. (red.) *Metoder i kommunikationsvetenskap*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur, ss. 119–152.

Nya gröna Coop (2017-11-27) *Coop*. Tillgänglig: <https://www.coop.se/Butiker-varor--erbjudanden/Vara-butiker/Nya-grona-Coop/>.

Reinchart, Joel (2003). A theoretical exploration of expectational gaps in the corporate issue construct. *Corporate Reputation Review*. Vol. 6. ss. 58–69.

Svensson, Peter & Ahrne, Göran (2015). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt. I Ahrne, G. & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. 2. uppl. Stockholm: Liber, ss. 17–33.

Swaen, Valérie. & Vanhamme, Joëlle (2004). When “what you say” matters less than “where you say it”: Influence of corporate social responsibility arguments and source of information on consumers’ reactions and attitudes toward the company. *Proceedings of the 33rd European marketing Academy (EMAC) Conference*. Murcia: University of Murcia.

Trost, Jan (2005). *Kvalitativa intervjuer*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur.

Westermarck, Christer (2013). *Hållbarhetsredovisning*. Lund: Studentlitteratur.

Yin, Robert (2009). *Case study research - design and methods*. 4. Uppl. London: Sage.

Zyglidopoulos, Stelios & Fleming, Peter (2011). *Corporate accountability and the politics of visibility in late modernity*. Vol. 8(5). ss. 691–706.

Bilaga 1: Informantbrev

Studien:

Coops hållbarhetsarbete

Vilka vi är:

Adam Alberius & Martin Lundin. Två studenter vid Uppsala universitet som skriver kandidatuppsats i Medie- och Kommunikationsvetenskap.

Syfte:

Syftet med studien är att få en förståelse över flera perspektiv gällande Coops hållbarhet. Därav är vi intresserade att få höra din bild av Coops hållbarhetsarbete.

Genomförande:

Intervjulängden beräknas vara cirka 30 minuter.

Konfidentialitetskravet:

Det som berörs i intervjun kommer enbart användas i denna studie. Vi strävar efter största möjliga konfidentialitet. Du kommer att vara anonym och all form av möjlig identifiering kommer att vara hemlig, det du säger går inte att kopplas ihop med vem du är.

Frivillighetskravet:

Ditt deltagande är helt frivilligt. Du kan när som helst avbryta deltagandet under eller efter intervjun utan motivering.

Kontaktuppgifter

Telefonnummer och e-mejl gavs personligen till respondenten.

Bilaga 2: Intervjuguide

Intro

- Hur länge har du arbetat på Coop?
- Vilket slags Coop arbetar du på?
- Vad var det som gjorde att du började jobba på Coop?
- Hur ser du på Coop som organisation?

Hållbarhet

- Vad är matglädje för dig?
- Vad tänker du när du hör ordet hållbarhet?
- Hur tycker du att Coop sköter den hållbara aspekten?
- Men vad tänker du på när du hör hållbarhet i relation till Coop?

Förändringsvilja

- Hur tror du att dina kollegor skulle definiera Coops vision?
- Känner ni i butiken till Coops *Vår Plan*?
- Ställer coop några krav på era leverantörer?

Att vara hållbar och prisvärd

- Hur fungerar kommunikation mellan ledning och butiksanställda på Coop?
- Vad anser du att Coop satsar på?
- Hur tror du att Coop var för 3 år sedan?

Avslutande

- Har du något du vill tillägga?