CBS COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN

CSR - hvor svært kan det være?

Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

Rosenstock, Maja

Document Version
Final published version

Publication date:
2012

License
CC BY-NC-ND

Citation for published version (APA):
Rosenstock, M. (2012). *CSR - hvor svært kan det være? Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi*. Copenhagen Business School [Phd]. Ph.d. Serie No. 34.2012

Link to publication in CBS Research Portal

General rights
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us (research.lib@cbs.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Download date: 03. Jul. 2025

COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL
HANDELSHØJSKOLEN
SOLBJERG PLADS 3
DK-2000 FREDERIKSBERG
DANMARK

www.cbs.dk

ISSN 0906-6934

Print ISBN: 978-87-92842-94-7
Online ISBN: 978-87-92842-95-4

CSR - hvor svært kan det være?

Ph.d. Serie 34.2012

Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

CSR - hvor svært kan det være?

Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

Maja Rosenstock

Doctoral School of Organisation
and Management Studies

Ph.d. Serie 34.2012

CSR – hvor svært kan det være?

Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

Maja Rosenstock

Copenhagen Business School
Centre for Corporate Social Responsibility
Institut for Interkulturel Kommunikation og Ledelse
Akademisk vejleder: Lektor Steen Vallentin
Virksomhedsvejleder: Forbrugerpolitisk direktør i Coop, Mogens Werge
Virksomhedsvejleder: Adm. direktør i FDB, Thomas Bagge Olesen

Juni 2012

Maja Rosenstock
CSR - hvor svært kan det være?
Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

1. udgave 2012
Ph.d. Serie 34.2012

© Forfatter

ISSN 0906-6934
Print ISBN: 978-87-92842-94-7
Online ISBN: 978-87-92842-95-4

Doctoral School of Organisation and Management Studies (OMS) er et tværvidenskabeligt forskningsmiljø på Copenhagen Business School for ph.d.-stipendiater, der teoretisk og empirisk beskæftiger sig med organisation og ledelse i private, offentlige og frivillige organisationer.

Alle rettigheder forbeholdes.
Kopiering fra denne bog må kun finde sted på institutioner, der har indgået aftale med COPY-DAN, og kun inden for de i aftalen nævnte rammer. Undtaget herfra er korte uddrag til anmeldelse.

Indholdsfortegnelse

FORORD **6**

KAPITEL 1: INDLEDNING **11**

"CSR-OMRÅDETS MEDIEDARLING" – COOP SOM CASE 12
TEORETISK UDGANGSPUNKT OG ANALYSESTRATEGI 13
DATAMATERIALET – AFHANDLINGENS EMPIRISKE GRUNDLAG 16
FOKUSOMRÅDER OG FORSKNINGSSPØRGSMÅL **17**
AFHANDLINGENS BIDRAG TIL FELTET **20**
FDB OG COOP – BESKRIVELSE AF FORENINGEN OG FORRETNINGEN **23**
FDB'S OG COOPS HISTORIE 23
FDB – BESKRIVELSE AF FORENINGEN 24
COOP DANMARK A/S – BESKRIVELSE AF FORRETNINGEN 27

KAPITEL 2: METODE – DATAMATERIALET **30**

KVALITATIVE INTERVIEWS **30**
HVORFOR KVALITATIVE INTERVIEWS? 31
BRUGEN AF SEMI-STRUKTUREREDE INTERVIEWGUIDES 31
FOKUS PÅ DET SAGTE – OG DET USAGTE 32
TRANSSKRIBERING OG BEHANDLING AF INTERVIEW 32
UDVÆLGELSEN AF INTERVIEWPERSONER 33
KVANTITATIVE SPØRGESKEMAUNDERSØGELSER **36**
UDVÆLGELSE AF RESPONDENTER TIL MEDARBEJDERUNDERSØGELSEN 39
PROCEDURE FOR DATAINDSAMLINGEN 41
FORBRUGERUNDERSØGELSERNE 42
BEARBEJDNING OG ANALYSE 44
METODEKRITIK 44
DOKUMENTANALYSE OG EGNE ERFARINGER FRA FELTET **46**
MIN ROLLE SOM FORSKER 47
SELV-ETNOGRAFISKE TILGANG – DEN OBSERVERENDE DELTAGER 48
INTERVIEWPERSONERNES OPFATTELSE AF MIN ROLLE 51
METODEKRITIK 52

KAPITEL 3: CSR BEGREBETS UDVIKLING **57**

TILGANGE TIL CSR FORSKNING 65

KAPITEL 4: INSTITUTIONELT PERSPEKTIV PÅ CSR I COOP **67**

HVORFOR INDDRAGE NYINSTITUTIONEL TEORI? **67**
HOVEDTANKERNE I NYINSTITUTIONEL TEORI **67**
HVAD PÅVIRKER VIRKSOMHEDERNE? – DE INSTITUTIONELLE RAMMER **69**
CSR'S UDVIKLING I COOP - FRA IMPLICIT TIL EKSPLICIT CSR 71
HVORDAN PÅVIRKER INSTITUTIONERNE ADFÆRDEN? **74**
HVEM PÅVIRKER COOPS ADFÆRD? – COOPS INTERESSENTER **75**
DET ORGANISATORISKE FELT **78**
DAGLIGVAREBRANCHENS VÆSENTLIGSTE CSR-UDFORDRINGER 79
REAKTIONER PÅ DET INSTITUTIONELLE PRES – DIVERGENS 81
REAKTIONER PÅ DET INSTITUTIONELLE PRES – KONVERGENS 88
LEGITIMITET VERSUS EFFEKTIVITET **91**
NÅR SUNDHEDSPOLITIKKER DEKOBLES FRA MARKEDSFØRINGEN 92

KONTROL AF LEVERANDØRER GIVER LEGITIMITET - MEN EFFEKTEN I LEVERANDØRLEDDET ER UKLAR 93
NOGLE OMRÅDER ER LETTERE AT DEKOBLE – KLIMA 94
DE DANSKE FORBRUGERE – HVAD SIGER DE OG HVAD GØR DE? 98
MILJØ OG ØKOLOGI 101
SUNDHED 103
KLIMA 104
ETISK HANDEL 105
HVORDAN KAN EN INSTITUTIONEL ANALYSE HJÆLPE PÅ FORSTÅELSEN AF DEN KONTEKST CSR-STRATEGIEN UDSPILLES I? 108
BEGRÆNSNINGER VED NYINSTITUTIONEL TEORI 110

KAPITEL 5: KULTURANALYTISK PERSPEKTIV PÅ CSR I COOP 112

HVORFOR INDDRAGE TEORI OM ORGANISATIONSKULTUR? 112
HOVEDTVISTERNE I KULTURTEORI 113
ER KULTUR DET, ORGANISATIONENS MEDLEMMER "DELER"? 114
SKAL ORGANISATIONSKULTUR STUDERES INDEFRA ELLER UDEFRA? 116
HVAD UNDERSØGER KULTURFORSKERE – OG HVAD ER MIT FOKUS? 117
ER KULTUR ET OBJEKTIVT ELLER SUBJEKTIVT FÆNOMEN? 119
KAN MAN GENERALISERE UD FRA KULTURSTUDIER? 120
HVIS INTERESSER VARETAGER JEG? 121
KAN ORGANISATIONSKULTUR KONTROLLERES OG FORANDRES? 122
SKAL ORGANISATIONER STUDERES UD FRA ÉT ELLER FLERE KULTURPERSPEKTIVER? 123
OPSAMLING 125

KAPITEL 6: CSR I COOP SET FRA ET INTEGRATIONSPERSPEKTIV 126

ANALYSESTRATEGI FOR INTEGRATIONSPERSPEKTIVET 128
COOPS SÆRLIGE ARV 130
KONCERNEN SOM EN STOR FAMILIE 134
DISTANCERING FRA KONKURRENTERNE 135
SÆRLIGE FORVENTNINGER TIL COOP 138
2008: FDB OG COOP TILSLUTTER SIG GLOBAL COMPACT 140
2009: LANCERINGEN AF 1-4-40 PLANEN 141
FORMÅLET MED 1-4-40 PLANEN 143
STRATEGISK CSR: NÅR ETIK OG PROFIT GÅR HÅND I HÅND 146
"KOMMERCIEL BÆREDYGTIGHED": COOPS BEGREB FOR "FORRETNINGSDREVET SAMFUNDSANSVAR" 147
ANSVARLIGHED SOM KONKURRENCEPARAMETER 149
CSR SKAL KOBLES TIL KERNEFORRETNINGEN 150
KOMMUNIKATIONSUDFORDRINGEN VED EKSPLICIT CSR 152
OPLEVELSEN AF MEDIEMUREN 154
2010: DEN FØRSTE ANSVARLIGHEDSRAPPORT OFFENTLIGGØRES 156
PRIMO 2011: HALVANDET ÅR EFTER ANSVARLIGHEDSPLANENS OFFENTLIGGØRELSE 160
FORANKRINGEN AF 1-4-40 PLANEN 163
ULTIMO 2011: STATUS PÅ 1-4-40 PLANEN 166
OPSAMLING 168
KRITIK AF DET INTEGREREDE KULTURPERSPEKTIV 172

KAPITEL 7: CSR I COOP SET FRA ET DIFFERENTIERINGSPERSPEKTIV 174

ANALYSESTRATEGI FOR DIFFERENTIERINGSPERSPEKTIVET 175
FORENINGEN OG FORRETNINGEN 177
FDB – ADHOCRATIET 178
COOP – DEN DIVISIONALISEREDE FORM 179

OPDELING AF FORENING OG FORRETNING – EN SPLITTET FAMILIE 180
LØSRIVELSESPROCESSEN 182
NÅR MUSEN EJER ELEFANTEN 184
DEN KOMMERCIELLE FORRETNING VERSUS DEN MERE IDEALISTISKE FORENING 185
NÅR "UDVIKLINGSLABORATORIET" MØDER "COWBOYLAND" 187
OPLEVELSEN AF INDKØBERNES VETORET 191
HOVEDKONTORET OG BUTIKSNETTET 193
DET GLOBALE VERSUS DET LOKALE 193
FORANKRINGEN AF ANSVARLIGHEDSPLANEN – FORSKELLE PÅ BUTIKKER OG BAGLAND 196
BYBUTIKKER VERSUS LANDBUTIKKER 203
TOPLEDERE VERSUS MELLEMLEDERE OG ANSATTE UDEN LEDELSESANSVAR 205
INDKØBERE VERSUS AUDITØRER 209
OPSAMLING 212
KRITIK AF DET DIFFERENTIEREDE KULTURPERSPEKTIV 215

KAPITEL 8: CSR I COOP SET FRA ET FRAGMENTERINGSPERSPEKTIV 217

ANALYSESTRATEGI FOR FRAGMENTERINGSPERSPEKTIVET 218
CENTRALE BEGREBER PRÆGET AF FLERTYDIGHED 219
CSR - ET KOMPLEKST FÆNOMEN 219
"ANSVARLIGHED" – ET BEGREB MED MULTIPLE FORTOLKNINGSMULIGHEDER 221
"ANSVARLIGE VARER" – ENDNU ET UKLART BEGREB 224
ETISK HANDEL – BREDE FORTOLKNINGSMULIGHEDER KAN GIVE BAGSLAG 227
DILEMMAER I ANSVARLIGHEDSARBEJDET 230
KOMPLEKSE FORHOLD MELLEM FORSKELLIGE INDHOLDSTEMAER 236
TEMAERNE "ANSVARLIGHED" OG "KOMMERCIEL BÆREDYGTIGHED" 236
"KOMMERCIEL BÆREDYGTIGHED" KAN VÆRE SVÆR AT FORUDSE 238
TEMAERNE "ANSVARLIGHED" OG "KUNDENS FRIE VALG" 240
INCITAMENTSSTRUKTUREN - BEFORDRENDE FOR ELLER MODVIRKENDE ANSVARLIGHEDSARBEJDET? 243
GLOBAL COMPACT SOM REELT FORANDRINGSREDSKAB ELLER BLOT EN 'ESPOUSED VALUE'? 249
COOPS CSR-STRATEGI – IMPLEMENTERET MEN IKKE FORANKRET? 253
OPSAMLING 259
KRITIK AF DET FRAGMENTEREDE KULTURPERSPEKTIV 262

KAPITEL 9: KONKLUSION 265

KAPITEL 10: VEJE VIDERE – KONSEKVENSER FOR FREMTIDIG FORSKNING 271

FORDELE OG ULEMPER VED STRATEGISK CSR 271
FORDELE OG ULEMPER VED GLOBAL COMPACT 274
ER INVOLVERING AF MEDARBEJDERNE NØDVENDIGT FOR EN SUCCESFULD IMPLEMENTERING? 278
INCITAMENTSSTRUKTURERNE VÆSENTLIGE FOR FORANKRINGEN AF CSR 283
HVORDAN KAN KULTURPERSPEKTIVET BIDRAGE TIL CSR-DEBATTEN? 285
VEJE VIDERE FOR CSR SOM BEGREB OG PRAKSISFELT 286

RESUMÉ 291

ENGLISH SUMMARY 294

LITTERATUR 297

BILAG 311

Liste over figurer og bilag

Figurer

Kapitel 1: Indledning
Figur 1: Organisationsdiagram for FDB
Figur 2: Forholdet mellem FDB og Coop
Figur 3: Organisationsdiagram for en stor SuperBrugsen

Kapitel 2: Metode - datamaterialet
Figur 4: Oversigt over interviewpersoner
Figur 5: Tidslinje for dataindsamling

Kapitel 4: Institutionelt perspektiv på CSR i Coop
Figur 6: Forbrugernes opfattelse af Coops og Dansk Supermarkeds image på diverse ansvarlighedsparametre
Figur 7: Forbrugernes opfattelse af hvilken dagligvarekæde, der gør mest for at fremme henholdsvis forbrugernes sundhed, klimavenlige varer, etisk handel og forbruget af økologiske og miljøvenlige varer
Figur 8: Kernekunders vurdering af forskellige faktorers betydning for valg af butik
Figur 9: Kundernes tillid til at varerne på hylderne er ansvarligt produceret

Kapitel 5: Kulturanalytisk perspektiv på CSR i Coop
Figur 10: Matrix over de tre kulturperspektiver

Kapitel 6: CSR i Coop set fra et integrationsperspektiv
Figur 11: Forsiden på Coops ansvarlighedsrapport 2009
Figur 12: Kundernes opfattelse af deres foretrukne butikskædes indsatser inden for de fire fokusområder.
Figur 13: Matrix over indholdstemaet ”ansvarlighed”

Kapitel 7: CSR i Coop set fra et differentieringsperspektiv
Figur 14: Kendskab til 1-4-40 planen fordelt efter ledelsesniveau

Bilag

Bilag 1: Coops 1-4-40 plan.
Bilag 2: Spørgeskema medarbejderundersøgelsen 2011
Bilag 3: Flyer til medarbejdere udvalgt til spørgeskemaundersøgelsen (2011)
Bilag 4: Spørgeskema forbrugerundersøgelsen 2011

Forord

Under Indiens bagende sol står en ung mand i et kar med skummende væske til livet. Han er omgivet af syre- og klordampe, men har bare ben og arme og bærer ingen form for beskyttelsesudstyr. Han er indisk tekstilarbejder i gang med at behandle de tekstiler, der efterfølgende skal sælges på det danske marked. De blege- og farvemidler, der bruges til at behandle stofferne, giver ham udslæt og lungesygdomme, og det urensede spildevand ledes direkte ned i grundvandet.

Disse billeder så jeg en sommeraften i 2006, da Tom Heinemanns dokumentar ”Når tilbud dræber” løb over skærmen. Sidenhen kom flere kritiske dokumentarer til, og jeg erfarede, at det ikke bare var mine håndklæder og sengetøj, der var produceret under kritisable forhold. Der var også ”blod i min mobil”, ”en mørk side af min chokolade”, ”en bitter smag i min the” og min dyne bestod højst sandsynligt af ”dyrekøbte dun”[1].

”Hvor svært kan det være? Hvorfor kan virksomhederne ikke få styr på det der med ansvarligheden?” Tænkte jeg. Mon ikke mange andre seere sad med lignende tanker?

Den aften i 2006 besluttede jeg mig for at undersøge, hvor svært det kan være for virksomhederne, at få styr på deres samfundsmæssige ansvar. På det tidspunkt sad jeg på SFI og skrev årbøger om ”Virksomheders sociale engagement”. Det var den femte årbog i rækken, og formålet med årbøgerne, var at tage temperaturen på danske virksomheders sociale engagement og måle i hvilken retning udviklingen gik. I disse årbøger var fokus på det rummelige arbejdsmarked, og virksomhedernes samfundsansvar i form af eksempelvis kontrol af leverandører eller hensyn til miljøet var ikke indbefattet i de årlige undersøgelser. Jeg besluttede, at jeg i min egen undersøgelse ikke kun ville have fokus på virksomhedernes *sociale* engagement, men i stedet på deres *globale* engagement, og i min søgen faldt jeg over Global Compact. Her stod 10 grundlæggende principper, som FN opfordrede hele verdens virksomheder til at slutte op omkring. De 10 principper var inddelt under fire hovedområder henholdsvis: menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption, og med FN-initiativet som omdrejningspunkt tonede et forskningsprojekt frem. Jeg ville undersøge,

[1] Jf. dokumentarfilmene ”Blod i mobilen”, ”Chokoladens mørke side”, ”En bitter smag af the” og ”Dyrekøbte dun”.

hvordan man kunne bruge Global Compact, som redskab til at skabe forandringer i en virksomheds arbejde med ansvarlighed.

De næste par år gik med at rejse finansiering til projektet og finde en virksomhed, der ville være vært for min ErhvervsPhD. Jeg kontaktede derfor de største danske virksomheder, der var opført på Global Compacts deltagerliste, søgte legater og præsenterede mine projekttanker for en række virksomheder samt repræsentanter fra UNDP, Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, Udenrigsministeriet og Dansk Industri.

Næsten tre år efter den sommeraften i 2006 fik jeg FDB og Coop som værtsvirksomhed, og med legater fra Grundfos Fonden, Arla Foods og Dansk Arbejdsgiverforening og en godkendt projektbeskrivelse fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen, kunne jeg i april 2009 påbegynde ph.d.-projektet.

Nu skulle jeg, på baggrund af teorier om ”change management”, i gang med at undersøge, hvordan Coop kunne bruge Global Compact som forandringsredskab. Det passede som fod i hose med at Coop kun havde været tilmeldt FN-initiativet i 9 mdr. da jeg startede min ph.d., og de var endnu ikke kommet i gang med at bruge Global Compact i deres arbejde med ansvarlighed.

Månederne gik, jeg pendlede rundt mellem kontorer på henholdsvis Coop, FDB og CBS. Jeg fik et større og større indblik i, hvordan man arbejdede med ansvarlighed i Coop og FDB. Efterhånden måtte jeg se i øjnene, at jeg var havnet hos en virksomhed, hvor Global Compact ikke fyldte ret meget i det daglige arbejde med ansvarlighed. Jeg begyndte at tvivle på, hvorvidt jeg skulle bygge hele min ph.d. op omkring Global Compact som forandringsredskab, når nu initiativet tilsyneladende ikke afstedkom nogle forandringer. Blot et år før afleveringen besluttede jeg derfor, at jeg i stedet ville se mere generelt på forankringen af Coops CSR-strategi. Så kunne Global Compact være en del af dette, uden at være selve afhandlingens omdrejningspunkt. På det tidspunkt deltog jeg i et ph.d. kursus om ”organizational culture” med professor Joanne Martin og professor Majken Schultz, og et helt nyt projekt begyndte at tage form. Frem for at undersøge Global Compact som forandringsredskab via change management modeller ville jeg se på, hvilke kulturelle processer i organisationen, der henholdsvis fremmede eller modvirkede forankringen af Coops CSR-strategi. Det resulterede i nærværende afhandling.

Tak til Joanne Martin for at give mig troen på, at dette ville være en farbar vej for mit projekt.

Under hele dette projekt har jeg været i den privilegerede situation at være omgivet af indsigtsfulde mennesker, der har ydet en kæmpe indsats for at hjælpe mig. Ikke mindst har jeg som ErhvervsPhD-studerende haft en del vejledere at trække på.

En stor tak skal lyde til min akademiske vejleder lektor Steen Vallentin, hvis feedback og konstruktive kritik har ført projektet væk fra diverse vildveje. Du har præget min tilgang til CSR mere end du aner, og hvor jeg i starten til tider havde svært ved at følge din tankegang, så følte jeg mig mod slutningen helt med på dine betragtninger.

Forbrugerpolitisk direktør i Coop, Mogens Werge, har som min virksomhedsvejleder ligeledes været en helt uvurderlig støtte. Du har åbnet alle døre i Coop for mig og du har med din hudløse ærlighed givet mig indsigt i, hvor svært det er at praktisere CSR. For mig vil du altid stå som et lysende eksempel på, hvordan man kan forene købmandskab med en oprigtig, autentisk og substantiel tilgang til CSR.

Adm. direktør i FDB, Thomas Bagge Olesen har også fungeret som virksomhedsvejleder. Undervejs har du udvist mig meget stor tillid og frihed, og du har stillet alle tænkelige ressourcer i FDB til rådighed for mit projekt.

Mads Øvlisen, rådgiver for Global Compact, tidligere adm. direktør for Novo Nordisk og adjungeret professor på CBS, har været mentor på projektet. Din tilgang til CSR, dit engagement og din karisma står som et lysende forbillede for mig.

Derudover har Ole Lund Hansen fra Dansk Industri været tredjepartsvejleder. Desværre emigrerede du til New York allerede i slutningen af 2009 for at arbejde på Global Compacts hovedkontor, men særligt i starten af projektet var du en stor inspiration og støtte for mig.

Udover mine vejledere og mentorer er der en masse andre personer, jeg har haft stor glæde af at samarbejde med, og som jeg ligeledes ønsker at takke.

CSR-manager i Coop Katrine Milman har været en stor støtte undervejs. Tak, fordi du altid vender hurtigt tilbage med svar på mine utallige spørgsmål selv i en hektisk hverdag. Jeg beundrer din arbejdsomhed, og dit engagement i at drive forretning på anstændig vis.

Som nævnt har FDB stillet alle tænkelige ressourcer til rådighed for mig, og således skal der også lyde en stor tak til Lars Aarup og Erhard Nielsen fra FDB Analyse, der har brugt rigtig mange timer på, at hjælpe mig med at designe og analysere de kvantitative spørgeskemaundersøgelser. Erhard Nielsen har været en utrættelig talknuser, der er gået igennem data gang på gang, og som altid har prioriteret mit projekt, når jeg har bedt om hjælp, mens Lars Aarup og jeg har haft utallige gode diskussioner om metodedesign og udvælgelsen af respondenterne.

Hele ansvarlighedsafdelingen i FDB, og herunder særligt Thomas Roland og Brian Sønderby Sundstrup, skal også have en stor tak. I har givet mig indblik i, hvordan FDB arbejder med CSR og har inviteret mig med til alle jeres møder og arrangementer.

En stor tak til alle de ansatte, der udfyldte mine spørgeskemaer og ikke mindst alle de interviewede i FDB og på Coop's hovedkontor og i butiksnettet. Tak for jeres tid, jeres tillid og åbenhed.

Udover de mange kollegaer i FDB og Coop har jeg også haft det privilegium at have en række gode kollegaer på CBS's center for Corporate Social Responsibility, som jeg har været tilknyttet under arbejdet med afhandlingen. Særligt Christina Frydensbjerg, Carina Skovmøller, Sanne Frandsen, Marie Mathiesen, Janni Thusgaard Pedersen, Dorte Boesby Dahl, Linda Harrison og Robert Strand, der alle har været ph.d.-studerende samtidig med mig, har jeg haft stor glæde af at bruge som sparringspartnere og inspirationskilder.

Professor Christina Garsten, Stockholm Universitet og lektor fra CBS Mette Zølner skal have tak for deres feedback og konstruktive kommentarer i forbindelse med det work-in-progress seminar, der blev afholdt få måneder før afleveringen af afhandlingen.

Derudover har specialestuderende på Cand.merc. International Business på CBS Signe Kring ydet en kæmpe indsats. Du har været behjælpelig med at udskrive de mange kvalitative interviews og har udvist stort engagement og utrættelighed.

Også på det mere personlige plan har jeg været omgivet af fantastiske inspirationskilder. Erhvervspsykolog og coach Finn Luff har lært mig at bevare roen og ikke at lade stress og tankemylder blokere for effektiviteten, mens stifinderkurser med Lothar Friis og Christer Zäll, og i den forbindelse mødet med filminstruktør Kay Pollak, har inspireret mig til at have passionen og livsglæden med under hele processen.

Denne afhandling havde aldrig set dagens lys, uden den uvurderlige støtte og opbakning jeg har fået fra min familie. Min far, John Rosenstock, har jeg haft stor glæde af at sparre med undervejs. Du har givet feedback på mange af mine skrevne afsnit, mens min mor, Maud Rosenstock, har givet mig troen på, at jeg en dag ville stå med en fortrinlig færdig afhandling i hånden.

Min mand, Torben Schütze, og mine børn, Emil og Anna, har udvist stor tålmodighed og forståelse for det arbejdspres, jeg til tider har været under. Torben, jeg ville gerne love dig ikke at tale om ”CSR” i det næste halve år, for du har om nogen lagt øre til meget – men det kan jeg ikke love. Til gengæld lover jeg, at jeg ikke tager én eneste faglitterær artikel med i bagagen på vores kommende ferier.

Nærværende projekt er, udover FDB og Forsknings- og innovationsstyrelsen, tillige finansieret af Grundfos Fonden, Arla Foods og Dansk Arbejdsgiverforening. Tak, fordi I troede på projektet og har givet mig midler til at udføre det. Som beskrevet ændrede projektet fokus undervejs, og jeg håber I stadig finder resultaterne interessante.

Uden alle jer havde det ikke været muligt at undersøge, hvor svært det kan være at arbejde med CSR, og at få forankret ansvarlighedsarbejdet i hele virksomheden. For CSR *er* svært. Der er utallige grunde til, at virksomhederne ikke bare kan få styr på det med ansvarligheden. Det er disse, vi skal høre meget mere om i denne afhandling. Formålet med afhandlingen er således at tegne et nuanceret og dybdegående billede af, hvor komplekst, svært og dilemmafyldt det er at forankre CSR i en virksomhed og herigennem at bidrage til, at udvikle CSR som begreb og praksisfelt.

Rigtig god læselyst!

Kapitel 1: Indledning

> ”The debate about CSR has shifted: it is no longer about whether to make substantial commitments to CSR, but how?” (Smith 2003, s.55)

Som citatet antyder, er CSR gået fra at være ”nice to have” til at være ”need to have”. Danske virksomheder bliver i stigende grad mødt af krav om at arbejde med deres samfundsmæssige ansvar. Disse kommer både fra andre virksomheder, fra kunder, medier og den danske regering. I 2008 vedtog folketinget en ”handlingsplan for virksomheders samfundsansvar”, der forpligtede de største danske virksomheder og institutionelle investorer til at redegøre for deres arbejde med samfundsansvar – eller til at skilte med deres mangel på samme (”comply or explain” som det hedder, da virksomheden enten skal offentliggøre, hvad de gør eller forklare, hvorfor de ikke gør noget). Retorikken omring loven er klar. Danske virksomheder skal være bedre til at kommunikere om deres samfundsansvar, da det styrker deres konkurrenceevne:

> ”Formålet [med loven] er at inspirere virksomheder til at forholde sig aktivt til samfundsansvar og kommunikere dette til omverdenen. Det skal være med til at styrke dansk erhvervsliv i den internationale konkurrence (…). Med denne handlingsplan ønsker regeringen at styrke danske virksomheders arbejde med forretningsdrevet samfundsansvar og gøre Danmark internationalt kendt for ansvarlig vækst.” (Økonomi- og erhvervsministeriet, 2008, Faktaark – lov om redegørelse for samfundsansvar)

Der er således ambitioner om, at danske virksomheder skal arbejde målrettet med CSR og være internationalt kendte inden for ansvarlig virksomhedsdrift – til gengæld er der udpræget uklarhed om, hvad CSR er for noget og om omfanget af virksomhedernes forpligtelser. Dette afspejlede sig også i virksomhedernes rapportering af deres samfundsansvar, hvor det blev tydeligt, at de danske virksomheder manglede viden om, hvad det egentlig var de skulle rapportere (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen 2010). En undersøgelse fra KPMG, der sammenligner kvaliteten af CSR-rapportering i 34 lande, placerer ligefrem danske virksomheder i bunden sammen med lande som Mexico, Ukraine og Nigeria (KPMG 2011), hvilket ikke helt stemmer overens med en udbredt dansk selvforståelse af at være førende på området (jf. artikel fra www.csr.dk ”Danmark dumper i CSR-rapportering”).

Som antydet er CSR på trods af disse uklarheder blevet fremhævet, som en oplagt mulighed for virksomhederne i forhold til at skabe økonomiske gevinster, hvilket vil blive beskrevet nærmere i løbet af afhandlingen. Til at begynde med skal det blot pointeres, at CSR ofte bliver italesat som en ”business case”, der kan generere ”win-win” situationer for både virksomheder og samfundet.

Men at gøre arbejdet med CSR til en konkurrencemæssig fordel for virksomhederne er ikke en opgave, der er helt ligetil. At arbejde med CSR er derimod en kompleks affære fuld af dilemmaer og modsatrettede interesser. De omtalte ”win-win” situationer er ikke altid lige lette at få øje på, og der kan være stor intern modstand i virksomhederne mod at implementere og forankre CSR-strategien, da ”forretningen kommer i første række”. For når Coop nu tjener godt på at sælge usunde fødevarer, når nu forbrugerne gerne vil have billige varer fra Kina, og når nu det stadig er et fåtal af forbrugerne, der efterspørger ”grønne produkter”, Fairtrade og MSC-mærket fisk, skal Coop så ikke bare give kunderne det, de vil have, så de netop ikke får røde tal på bundlinjen?

Denne afhandling viser, hvorfor det er så svært for virksomhederne at få forankret de mange gode intentioner. Sat på spidsen, har kommunikationen om CSR været præget af virksomhederne på den ene side og de kritiske journalister på den anden. Hvor virksomhederne udgiver flotte CSR-rapporter og heri fortæller om alt det gode, de gør, så tager journalisterne ud i verden og filmer de langt mindre flatterende forhold. Det er sjældent, at virksomhederne selv fortæller om udfordringerne, med at få forankret de mange fine hensigtserklæringer i organisationen (Thorsen og Kolbech Andersen 2010; de Ward og Kamp-Roelands 2009). Nærværende afhandling giver et indblik i en virksomheds *interne* vanskeligheder med at forankre deres CSR-strategi, og håbet er at give en mere nuanceret forståelse af, hvorfor det kan være svært for virksomhederne, at få CSR-strategien ud i alle led i organisationen.

<u>”CSR-områdets mediedarling” – Coop som case</u>

En analyse fra infomedia udråbte for nylig Coop Danmark til ”CSR-områdets mediedarling”, da det var den virksomhed, der havde fået mest positiv omtale af deres CSR arbejde. Hele 76 pct. af de historier om virksomhedens CSR, der var blevet bragt i morgenaviserne Berlingske, Politiken og Jyllandsposten i perioden 2006-2011, var af positiv karakter, hvilket gav Coop førstepladsen foran virksomheder som Novo Nordisk og Danfoss[2]. Det er således nærliggende at betragte Coop som et eksempel på ’best practice’, når det gælder CSR, for med al den positive medieomtale, kunne man

[2] Jf: www.csr.dk: ”Novo Nordisk og Coop er CSR-områdets mediedarlings”, 26. sept. 2011. Af L. Andersen.

foranlediges til at tro, at der her er tale om en virksomhed, for hvem forankringen af CSR slet ikke er så svær. Men *selv* i en virksomhed som Coop, er det langt fra ligetil, at få forankret CSR-strategien og få gjort ansvarlighedsarbejdet til en konkurrencemæssig fordel.

Coop ejes af Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB), der igen ejes af 1,6 mio. danske forbrugere. Coop driver kæderne SuperBrugsen, Kvickly, Dagli'Brugsen, Irma og Fakta. Med 35.000 medarbejdere spredt over hele landet i 1200 butikker samt på hovedkontoret og logistik, er det noget af en udfordring, at få CSR-strategien forankret i alle led i organisationen. Ikke desto mindre lancerede Coop i 2009 en omfattende plan for deres fortsatte arbejde med ansvarlighed. Under mottoet "Vi gør hvad vi kan – vil du være med?" introducerede virksomheden 1 vision, 4 områder og 40 handlinger. "1-4-40 planen", som den blev døbt, refererede til at man i Coop havde 1 vision om "at være det bedste og mest ansvarlige sted at handle og arbejde", 4 fokusområder i ansvarlighedsarbejdet (henholdsvis miljø, sundhed, klima og etisk handel) og 40 konkrete handlinger – 10 handlinger inden for hver af de fire fokusområder. I denne afhandling følger jeg arbejdet med at få 1-4-40 planen ud i hele organisationen (jf. Coops 1-4-40 plan bilag 1). Når jeg fremover henviser til Coops CSR-strategi, er det denne "ansvarlighedsplan" og de 40 handlinger, jeg refererer til. [3]

Teoretisk udgangspunkt og analysestrategi

Eftersom genstandsfeltet for afhandlingen er virksomheders samfundsansvar, vil jeg efter et omfattende metodeafsnit starte med at redegøre for, hvordan CSR begrebet har udviklet sig over tid. I den forbindelse vil nogle af de mange forskellige opfattelser af CSR-begrebet blive beskrevet. Heraf vil det fremgå, at CSR er et omskifteligt begreb, hvilket blandt andet skyldes, at CSR skifter indhold og karakter i takt med at samfundet ændrer sig.

Institutionel teori kan være en hjælp til at forstå, hvordan CSR kontinuerligt forandres, når samfundets institutionelle strukturer ændres, og hvorfor CSR har forskelligt udtryk i forskellige lande og inden for forskellige brancher. Derfor vil jeg via en institutionel analyse se på den kontekst som 1-4-40 planen udspilles i. Det institutionelle perspektiv kan bruges til at se på hvilke kendetegn, krav,

[3] I praksis er der forskel på CSR-strategien og CSR-handlingsplanen/1-4-40-planen, da strategien er de overordnede visioner og målsætninger, der ligger til grund for den mere konkrete handlingsplan. I denne afhandling vil jeg dog bruge de to begreber i flæng, da fokus for afhandlingen er forankringen af handlingsplanen og dermed også af de strategier, der ligger bag planen.

forventninger og særlige udfordringer, der møder den danske detailbranche i dens arbejde med CSR. En institutionel analyse kan også bruges til at undersøge, hvorvidt der stilles særlige krav til Coop i forhold til andre detailvirksomheder, og hvad disse særlige krav og forventninger i så fald bunder i (ejerforhold, markedsføring, historie etc.) Med udgangspunkt i institutionel teori vil jeg fortælle historien om ansvarlighedsarbejdets udvikling i Coop, og om hvordan Coops "ansvarlighedsafdeling" gik fra at arbejde i et skur godt gemt af vejen fra hovedkontoret til at være placeret på direktionsgangen og være repræsenteret med egen direktør. I beskrivelsen af den institutionelle kontekst vil jeg ligeledes se på, hvordan CSR har udviklet sig i Danmark, og på hvordan særligt detailbranchen har responderet på denne udvikling. Hvad gør Coop og hvad gør konkurrenterne – og hvilke processer får dem til at ligne hinanden?

Eftersom fokus for afhandlingen er forankringen af CSR-strategien, er det imidlertid langt fra tilstrækkeligt, at se på Coop udefra med den institutionelle teoris blik. Den institutionelle analyse er således tænkt som et afsæt, for bedre at kunne forstå de interne organisatoriske processer vedrørende forankringen af CSR-strategien, der er omdrejningspunktet i nærværende afhandling.

Ifølge flere CSR-studier har virksomheders organisationskultur afgørende betydning for implementeringen og forankringen af CSR-strategien (Maon et al. 2009; Maignan et al. 2005; Lyon 2004; Werre 2003). Således pointerer Werre (2003), at værdierne hos topledelsen og de øvrige medarbejdere er afgørende for, hvorvidt planlagte ændringer vedrørende CSR kan implementeres succesfuldt i virksomheden. Ifølge Werre er netop opmærksomhed på virksomhedens eksisterende normer og værdier afgørende for CSR-strategiens succes – et synspunkt der tilsyneladende bakkes op af Jonker og de Witte som fastslår:

> "Creating fundamental change takes a long time…When it comes to CSR that is even more the case. CSR is not just a business issue. It requires in the end a different way of thinking about how the business is run by various actors." (Jonker og de Witte 2006, s.350)

For at undersøge hvilke udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at forankre CSR i Coop, vil jeg derfor lave en analyse af organisationskulturen, der netop kan fremhæve eksisterende normer og værdier i virksomheden. Analysen af organisationskulturen skal tydeliggøre hvilke kulturelle processer i Coop, der henholdsvis befordrer og modvirker forankringen af CSR-strategien.

Organisationskulturen i Coop vil blive studeret med tre forskellige ”kulturbriller” på; et sæt briller der sætter fokus på den fælles konsensusfortælling. Et sæt der ser efter inkonsistens og forskelle mellem grupper. Og endelig et sæt der gør det åbenbart, at ansvarlighed i Coop er et komplekst fænomen fuld af uklarheder og dilemmaer. De tre måder at analysere kultur på, bunder i Joanne Martins tilgang til at studere organisationskultur, hvor hun skelner mellem integrerede, differentierede og fragmenterede kulturperspektiver (Martin 2002 og 1992).

I kulturanalysen lægger jeg ud med at fortælle historien om ansvarlighedsarbejdet i Coop ud fra et *integrationsperspektiv*. Her vil der være fokus på den fælles fortælling om, hvordan ansvarlighed ligger dybt i Coops DNA og kan dateres helt tilbage til dengang Severin Jørgensen i 1896 stiftede Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger. Historier om hvordan Coop er kendetegnet ved, at have et stort bankende hjerte bag alle beslutninger, og hvordan virksomhedens overordnede vision er at være ”det bedste og mest ansvarlige sted at handle og arbejde” vil blive trukket frem i denne del af analysen. Fokus er på fælles værdier, konsensus og fortællingen om Coop som væsentlig forskellig fra kernekonkurrenten – Dansk Supermarked.

Dernæst vil datamaterialet blive belyst via *differentieringsperspektivet*. I den forbindelse vil den ensartede fortælling om ansvarlighed i Coop så småt begynde at krakelere. Ud fra et differentieringsperspektiv vil forskelle mellem grupper af medarbejdere således blive trukket frem. Det bliver åbenbart, at der internt i organisationen er mange modsatrettede interesser, når det gælder ansvarlighedsarbejdet. Her vil jeg f.eks. se på, hvordan der kan være modsatrettede interesser mellem FDB og Coop, mellem hovedkontoret og butiksnettet og mellem indkøbere og auditører.

Endelig vil jeg via *fragmenteringsperspektivet* belyse, hvordan der ikke engang nødvendigvis er enighed indenfor grupperne, når det handler om, hvad ansvarlighed er, og i hvor høj grad det skal være styrende for forretningen. I den forbindelse vil jeg kaste lys over de mange forskellige opfattelser af begrebet ”ansvarlighed”, der eksisterer i Coop, ligesom det vil blive trukket frem, hvordan ansvarlighedsarbejdet er et område fuld af uklarheder og dilemmaer. Hvordan kan man som købmandsbutik fremme ansvarlighed og bæredygtighed, når ”den mest ansvarlige vare er den du ikke køber”? Hvordan kan man udvikle Afrika gennem handel, når man samtidig har fokus på, at kunderne skal vælge de mest klimavenlige varer? Og hvordan kan man have fokus på sundhed, når man samtidig har slagtilbud på alkohol, slik og sodavand?

Efterfølgende vil jeg i en afsluttende konklusion samle op på hvilke udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at forankre CSR-strategien i Coop, og hvilke kulturelle processer der henholdsvis befordrer og modvirker forankringen af strategien. Endelig vil jeg på baggrund af undersøgelsens resultater diskutere veje videre for CSR som begreb og praksisfelt.

Datamaterialet – afhandlingens empiriske grundlag

Afhandlingen vil primært være baseret på semistrukturerede interviews om interviewpersonernes oplevelse af fænomenet "ansvarlighed". Jeg har udført 44 interviews, hvilket er blevet til mere end 50 timers samtale og over 1000 siders udskrifter om "ansvarlighed". Jeg har i den forbindelse interviewet fra alle ledelseslag – fra de administrerende direktører i Coop og FDB til fabriksarbejderen ved samlebåndet hos Coops leverandør i Kina - og derimellem varehuschefer, uddelere, salgsassistenter, souschefer, salgsdirektører, HR-chefer, indkøbere, auditører og fabriksmanagers. Alle interviews blev foretaget ansigt til ansigt og er udskrevet i deres fulde længde.

Udover de kvalitative interviews har jeg udført fire spørgeskemaundersøgelser. Disse blev foretaget dels blandt ansatte i Coops bagland og medlemskæder (Kvickly, SuperBrugsen og Dagli'Brugsen), dels blandt et repræsentativt udsnit af danske forbrugere. Jeg udførte således en "medarbejderundersøgelse" og en "forbrugerundersøgelse" i august 2009 - lige før Coops ansvarlighedsplan blev introduceret for medarbejdere og pressen - og gentog disse undersøgelser i februar 2011, halvandet år efter planens offentliggørelse. Både ved de to medarbejderundersøgelser og ved de to forbrugerundersøgelser lykkedes det at få indsamlet svar fra cirka 2000 respondenter, sådan at jeg ligeledes kan inddrage besvarelser fra i alt cirka 8000 spørgeskemaer i min analyse. Spørgeskemaerne for medarbejdere og forbrugere var bygget op omkring Coops ansvarlighedsplan, idet der blev spurgt ind til viden, holdninger og adfærd inden for planens fire fokusområder (miljø, sundhed, klima og etisk handel). Medarbejderundersøgelsen blev designet, så jeg kunne skelne mellem topledere, mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar. Forbrugerundersøgelsen blev designet, så jeg kunne skelne mellem Coops kernekunder og Dansk Supermarkeds kernekunder.

Formålet med medarbejderundersøgelsen er primært at undersøge, hvor langt ned i organisationen ansvarlighedsarbejdet er sivet og at afdække hvor mange medarbejdere, der overhovedet kender 1-4-40 planen og de fire områder. Forbrugerundersøgelsen skal primært betragtes som et ekstra krydderi, der særligt kan gøre beskrivelsen af den institutionelle kontekst ekstra stærk. Her kan jeg således få

svar på, hvilke dagligvarekæder de danske forbrugere oplever som mest ”ansvarlige”, hvorvidt forbrugerne efterspørger ”ansvarlige varer”[4], og hvorvidt Coops kernekunder oplever at, der er øget fokus på disse varer i butikkerne.

Endelig vil jeg inddrage egne oplevelser og erfaringer fra mine tre år i Coop og FDB, hvor jeg har haft et tæt samarbejde med CSR-afdelingerne i begge organisationer. Også udvalgte dokumenter som f.eks. Coops ansvarlighedsrapporteringer, hjemmeside, artikler i medarbejderbladet og dagspressen m.m. bliver inddraget i afhandlingen, hvor det er relevant. Eftersom jeg selv har deltaget i udarbejdelsen af Coops ansvarlighedsrapporter og været medforfatter på dele af teksten, vil jeg i metodekapitlet diskutere fordele og ulemper ved at være så tæt på det CSR-arbejde, der er genstand for min analyse.

Fokusområder og forskningsspørgsmål

Omdrejningspunktet for denne ph.d. er som beskrevet forankringen af CSR-strategien i Coop. Som nævnt har CSR det med at blive fremhævet, som en integreret fælles fortælling om alt det gode virksomhederne gør. Det er et mindretal af virksomhederne, der giver et nuanceret billede af CSR-arbejdet i deres rapporteringer. De mere kritiske CSR-historier fortælles typisk af medier og NGO’er og sjældent af virksomhederne selv. Men hvilke udfordringer og dilemmaer er egentlig forbundet med at arbejde med CSR i praksis, set fra virksomhedens side?

CSR er indlejret i samfundets institutionelle strukturer og ændrer sig i takt med disse, men kan man dermed sige, at en virksomhed der engagerer sig i CSR blot responderer på samfundets krav og forventninger? Hvordan kan man på baggrund af institutionel teori forstå Coops arbejde med ansvarlighed og CSR-arbejdets udvikling over tid?

Som det vil fremgå af denne afhandling, er der inden for forskningen i CSR uklarhed omkring begrebets betydning. Skal CSR f.eks. udelukkende forstås som et middel til at øge konkurrenceevnen og skabe bedre bundlinje eller skal CSR (også) forstås som etiske og moralske til- og fravalg?

[3] Hvad der menes med termen ”ansvarlige varer”, vil blive diskuteret senere i afhandlingen.

I Coop kaldes CSR blot ”ansvarlighed”, da dette er mere mundret for de danske medarbejdere, men på trods af denne fordanskning af begrebet, er der ikke overraskende stadig mange forskellige opfattelser af, hvad begrebet dækker over. Hvordan forstår medarbejderne ”ansvarlighed” i Coop, og hvordan kan en analyse af organisationskulturen bidrage til, at få disse forskellige opfattelser af begrebet frem i lyset?

Man kan endvidere stille spørgsmålstegn ved, hvad det vil sige, at en strategi (eller ansvarlighedsplanen, som det drejer sig om her) er implementeret og forankret? Kan en plan være implementeret uden at være forankret? Er planen succesfuldt implementeret, hvis Coop formår at komme i mål med de 40 handlinger inden for den givne tidsperiode? Er den først forankret, når medarbejderne kender 1-4-40 planen? Hvor mange og hvem skal i så fald kende den, og hvor godt skal de egentlig kende den, for at man kan tale om, at planen er forankret i virksomheden?

Disse spørgsmål vil blive belyst fra forskellige teoretiske vinkler og ved brug af flere forskellige metodologiske værktøjer. Den institutionelle teori skal skildre den kontekst, CSR-strategien udspilles i. En analyse af organisationskulturen fra tre forskellige perspektiver skal fremhæve hvilke kulturelle drivere og barrierer, der er for at udrulle ansvarlighedsplanen i hele organisationen.

De centrale begreber i nærværende afhandling er således CSR, forankring og kultur, hvilket leder frem til følgende forskningsspørgsmål:

Hvilke udfordringer og dilemmaer er forbundet med at forankre CSR-strategien i Coop, og hvilke kulturelle processer i organisationen befordrer eller modvirker forankringen?

For at belyse dette overordnede spørgsmål vil jeg forsøge at give svar på følgende:

- *I hvilken institutionel kontekst udspilles Coops CSR-strategi, og hvilke institutionelle forhold påvirker Coops arbejde med strategien?*

- *Set ud fra et integreret kulturperspektiv, hvordan kan CSR i Coop beskrives som en fælles ensartet fortælling kendetegnet af konsistens, harmoni og konsensus?*

- *Set ud fra et differentieret kulturperspektiv, hvordan kan CSR i Coop beskrives som præget af inkonsistens, og hvilke modsatrettede interesser kan påvises imellem forskellige grupper af medarbejdere i koncernen?*

- *Set ud fra et fragmenteret kulturperspektiv, hvordan kan CSR i Coop beskrives som et område præget af flertydighed, og hvilke uklarheder og dilemmaer kendetegner ansvarlighedsarbejdet?*

Afhandlingens bidrag til feltet

Som det vil blive beskrevet i det følgende (jf. afsnittet ”CSR-begrebets udvikling”), er CSR et begreb under kontinuerlig forandring, og den seneste udvikling går på, at CSR skal være strategisk og forretningsdrevet. Nærværende afhandling følger op på den strategiske tilgang til CSR, og sætter denne under nærmere belysning. Hvad sker der i praksis, når virksomheder tager den strategiske CSR-tilgang til sig? Hvilke fordele og ulemper er forbundet med denne tilgang? Og er implementeringen og forankringen af CSR-strategier virkelig så ligetil, som det umiddelbart kan lyde, når CSR kontinuerligt beskrives som win-win situationer, en konkurrencemæssig fordel og en oplagt ’business case’?

Mit primære bidrag til feltet er at undersøge forankringen af CSR-strategien, set indefra virksomheden selv, og på denne måde illustrere de mange udfordringer og dilemmaer, der er forbundet hermed. Netop kompleksiteten og de mange udfordringer og dilemmaer ved CSR-arbejdet beskrives sjældent, og nærværende afhandling kan således ses som en modvægt til de mange flatterende beskrivelser af CSR, som den direkte vej til bedre bundlinje og øget vækst (jf. f.eks. den tidligere regerings handlingsplan 2008; Porter og Cramer 2006.)

Som Smith beskriver i afhandlingens indledende citat, handler CSR ikke længere om, *hvorvidt* virksomheder skal påtage sig et socialt ansvar men *hvordan*. På trods af at det snart er 10 år siden Smith erklærede dette, så er netop processerne vedrørende implementering af CSR stadig et underbelyst forskningsområde:

> ”Literature contributes to the definition and characterization of the CSR phenomenom (…), as well as discussions of best CSR practices (…), yet CSR design and implementation processes remain largely unexplored.” (Maon, Lindgreen og Swaen 2009, s.71)

Godt nok er det ikke implementeringen af CSR *per se,* jeg undersøger, da jeg ikke ser på, hvordan Coop i praksis fører de 40 handlinger fra deres CSR-strategi ud i livet (jeg ser f.eks. ikke på, hvad Coop gør for at kortlægge og reducere deres driftsmæssige carbon footprint med 12 pct., som er en af de 40 handlinger). I stedet er mit fokus på CSR-strategiens forankring blandt medarbejderne, så frem

for at udforske reduktionen af Coops carbon footprint, kigger jeg f.eks. på medarbejdernes viden om og holdninger til Coops indsatser inden for klimaområdet. Jeg betragter dog ”implementering” og ”forankring” som tæt forbundne, og i løbet af afhandlingen vil jeg diskutere forskellen på disse begreber.

Udover at illustrere hvor svært det kan være at praktisere CSR, er et andet væsentligt bidrag at vise, hvordan en virksomheds arbejde med CSR-strategien påvirkes af såvel ydre som indre processer. De *ydre* processer beskrives via en institutionel analyse, der indledningsvist skal ’sætte scenen’ ved at beskrive de mange institutionelle processer, der påvirker CSR-strategien. De *indre* organisatoriske processer belyses via en analyse af Coops organisationskultur. Et væsentligt argument i afhandlingen er dermed, at organisationskulturen i høj grad påvirker forankringen af en virksomheds CSR-strategi.

Koblingen mellem CSR og organisationskultur er ligeledes et underbelyst forskningsområde:

> ”there is next to no research devoted to exploring the relationship between organizational culture and CSR explicitly.” (Jaakson, Vadi og Tamm 2009, s.7)

Forskere i organisationskultur har som oftest studeret kulturen ud fra enten et integrationsperspektiv[5], et differentieringsperspektiv[6] eller et fragmenteringsperspektiv[7]. Ifølge Martin (1992 og 2002) samt Frost et al. (1991), vil man dog kunne få et mere nuanceret billede af organisationskulturen ved at anvende alle tre perspektiver på det samme datamateriale. Der er så vidt vides endnu ingen, der har anvendt de tre ovennævnte kulturelle perspektiver til, at analysere en organisations forankring af CSR.

Et væsentligt bidrag ved afhandlingen er således at illustrere, hvordan historien om CSR’s forankring i Coop kan fortælles på meget forskellig vis, alt afhængig af hvilken optik man anskuer data med. Historien om CSR i Coop kan både være en ensartet fælles fortælling om, hvor forankret ansvarlighed er i virksomheden. Det kan være en fortælling om de sammenstød, der kan opstå i mødet mellem grupper med forskellige interesser i ansvarlighedsarbejdet, og det kan være en historie om, hvor komplekst og dilemmafyldt det er at forankre CSR i en organisation.

[5] F.eks. Schein 1991, McDonald 1991.
[6] F.eks. Van Maanen 1991.
[7] F.eks. Meyerson 1991, Risberg 1999.

Det er alle disse historier, jeg vil fortælle i det følgende, da de samlet set giver et mere nuanceret billede af CSR-arbejdets organisatoriske forankring. Afslutningsvist vil jeg på baggrund af undersøgelsens resultater diskutere nogle af de væsentligste spørgsmål, der rejses gennem afhandlingen samt den seneste udvikling af CSR-begrebet.

FDB og Coop – beskrivelse af foreningen og forretningen

FDB's og Coops historie

Coop ejes af Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger – i daglig tale FDB – og FDB's og Coops historie er tæt forbundne. FDB blev dannet i 1896 på initiativ af uddeler Severin Jørgensen. Idéen om andelsbevægelser stammede fra England, hvor væverne i Rochdale nord for Manchester i 1844 sluttede sig sammen i en forening, for at kunne købe basisvarer som mel, sukker og smør til favorable priser. I Danmark blev den første brugsforening – Thisted Arbejderforening - grundlagt i 1866. Fra dette år og frem havde andelsbevægelsen stor fremgang. I Danmark skød andelsslagterier, brugsforeninger, andelsmejerier etc. op over hele landet med det formål at skaffe befolkningen bedre og billigere varer. I 1884 blev Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger etableret på Sjælland, og i 1888 stiftede Severin Jørgensen m.fl. Fællesforeningen af Jyske Brugsforeninger. Den 1. januar 1896 sluttede den sjællandske og den jyske brugsforening sig sammen med Severin Jørgensen som formand, og FDB blev dannet ved denne sammenslutning.

I slutningen af 1800-tallet og starten af 1900-tallet begyndte FDB at oprette egne fabrikker, der producerede kaffe, chokolade, tobak, sæbe, margarine m.m. Varerne blev solgt en gros til brugsforeningerne. Ved selv at producere mange af varerne, kunne FDB sikre sig ordentlig kvalitet, lavere priser, uafhængighed og stabile leverancer. Til forskel fra konkurrenterne lagde FDB tillige vægt på at oplyse forbrugerne. I 1928 blev Brugsforenings Bladet udgivet for første gang. Bladet skiftede i 1945 navn til Samvirke, der i dag er Danmarks mest læste forbrugermagasin med omkring en million månedlige læsere. I 1940'erne beskæftigede FDB sig også med møbelarkitektur. Børge Mogensen var, som leder af tegnestuen, med til at skaffe forbrugerne gode kvalitetsmøbler til fornuftige priser. I 1960'erne var FDB stadig optaget af produktion og engroshandel, mens en anden stor brugsforening – Hovedstadens Brugsforening - havde opbygget solide kompetencer i at drive detailhandel, og de to besluttede i 1971 at fusionere. Fra da af blev FDB mere og mere en detailvirksomhed og op gennem 1980'erne købte FDB både Irma- og Fakta-kæden. I slutningen af 1980'erne begyndte FDB at sælge fabrikkerne fra, og skiftet fra engrosvirksomhed til detailvirksomhed var en realitet. Brugsen-butikkerne blev i 1990'erne opdelt i kæderne SuperBrugsen, Dagli'Brugsen og LokalBrugsen[8], mens Kvickly-kæden allerede så dagens lys i 1961. Disse kæder havde, såvel dengang som i dag, både butikker, som var centralt ejet og butikker, som

[8] I 2010 stoppede Coop markedsføringen af LokalBrugsen. Kæden har dermed ikke egen tilbudsavis, og står ikke længere opført på Coops hjemmeside under "vores butikker". Der er dog stadig ca. 20 LokalBrugsen tilbage.

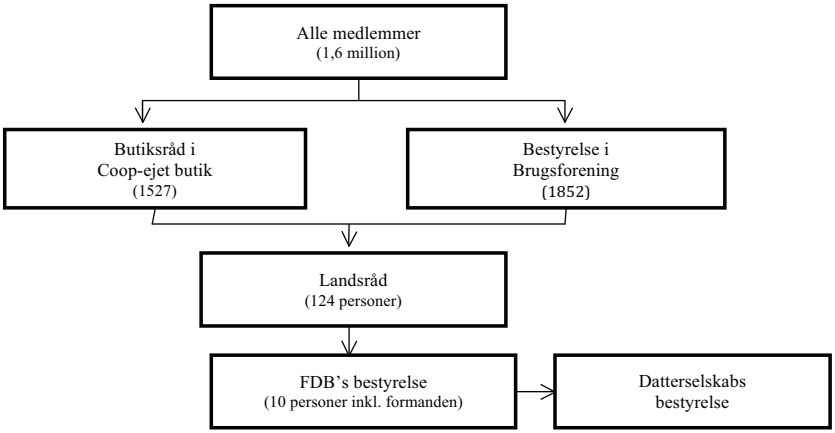
var ejet af selvstændige brugsforeninger, der havde indgået en franchiseaftale med butikskæden. De lokale brugsforeninger kan derimod ikke drive Fakta og Irma.

Den 1. januar 2002 blev Coop Norden etableret. Coop Norden var et resultat af øget konkurrence og internationalisering indenfor dagligvarehandlen, hvilket fik brugsforeningerne i Danmark, Norge og Sverige til at samle de tre brugsforeningers dagligvareaktiviteter i Coop Norden. Ved sammenlægningen blev Coop Danmark A/S etableret som et datterselskab til Coop Norden med det formål at drive de danske butikker. FDB, bestående af de selvstændige, lokale brugsforeninger og deres medlemmer samt de direkte personlige medlemmer af FDB ejede 38 pct. af aktierne i Coop Norden. Ved etableringen af Coop Norden (og herunder Coop Danmark) blev foreningen og forretningen adskilt, idet Coop Danmark varetog driften af butikkerne og FDB medlemmerne og foreningen. Blot fem år efter besluttede FDB og de tilsvarende brugsforeninger i Norge og Sverige imidlertid at opløse Coop Norden, og i stedet udelukkende at samarbejde omkring fælles indkøb af varer. I den forbindelse blev Coop Trading A/S oprettet som fælles indkøbsorganisation, og i 2008 gik også de finske brugsforeninger med i dette samarbejde. Opløsningen af Coop Norden resulterede i, at Coop Danmark fra januar 2008 atter blev 100 pct. dansk ejet med FDB som eneejer. Foreningen FDB, som ejes af 1,6 mio. medlemmer, er altså i dag eneejer af detailvirksomheden Coop, som igen ejer butikskæderne (SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Kvickly, Irma og Fakta) .

<u>FDB – beskrivelse af foreningen</u>

FDB har 1,6 millioner medlemmer, hvoraf ca. 1 million er personlige medlemmer af FDB. De øvrige ca. 600.000 er meldt ind i en selvstændig brugsforening, som så igen er medlem af FDB. Hvert medlem har betalt et andelstilskud, og de er på den måde medejere af FDB. Som medlem tilknyttes man en medlemsbutik og får stemmeret og valgbarhed til medlemsdemokratiet. Medlemsbutikkerne er Kvickly, SuperBrugsen og Dagli'Brugsen, som tilsammen har ca. 740 butikker på landsplan. Til hver af disse butikker er enten knyttet et butiksråd, i tilfælde af at butikken er fuldt ejet af Coop, eller en brugsforeningsbestyrelse, hvis der er tale om en selvstændig brugsforening, der har indgået en franchiseaftale med Coop (jf. nedenstående organisationsdiagram).

Figur 1: Organisationsdiagram for FDB



Både butiksråd og brugsforeningsbestyrelser har til opgave at diskutere butikkens strategiske udvikling og fastlægge handlingsplaner for de medlemsaktiviteter, der skal finde sted i butikken i løbet af året. I brugsforeningsbestyrelserne har man derudover også til opgave at godkende butikkens regnskaber og budgetter, og man har bemyndigelse til at afskedige eller ansætte butikkens chef. Tilsammen er der 3379 medlemsvalgte i butiksrådene og brugsforeningsbestyrelserne (tal fra maj 2012), som bliver valgt en gang om året ved et medlemsmøde i eller omkring butikken. I juni 2008 vedtog FDB et nyt sæt vedtægter, der gjorde landsrådet til det øverste beslutningsorgan. Samtidig fik landsrådet til opgave at vælge FDB's bestyrelse og formand. Landsrådet drøfter FDB's udvikling, godkender årsrapporter og eventuelle vedtægtsændringer, og drøfter resultaterne fra datterselskabet Coop. Landsrådet tæller i alt 124 personer, og heraf vælges de 100 blandt de medlemsvalgte (man kan dog også stille op til Landsrådet ved blot at være 'menigt medlem' af FDB). De 24 øvrige personer i landsrådet udgøres af FDB's bestyrelse (i alt 10 personer) samt 10 medarbejder-repræsentanter og tilsammen fire repræsentanter fra de grønlandske og færøske brugsforeninger. FDB's bestyrelse består af 10 personer, hvoraf én er formand og en anden repræsentant for medarbejderne. Bestyrelsen har til opgave at ansætte direktionen i FDB, og de varetager sammen med direktionen den daglige ledelse. Derudover udpeger FDB's bestyrelse medlemmerne til Coop Danmarks bestyrelse.

FDB's formål er "at udvikle de virksomheder, foreningen ejer, gennem et aktivt, værdibaseret og ansvarligt ejerskab til gavn for medlemmer og for samfund".[9]
Overordnet kan FDB siges at varetage tre forskellige roller;

- som ejer af forskellige virksomheder (herunder Coop Danmark, Severin kursuscenter, reklamebureauet Republica og FDB ejendomme)
- som forening for medlemmerne
- som idé- og konceptudvikler på ansvarlighedsområdet.

Disse tre roller hænger naturligvis sammen og griber ind i hinanden. FDB's rolle som *ejer* er, at udvikle sine virksomheder ved at udvise et aktivt, værdibaseret og ansvarligt ejerskab og samtidig stille økonomiske krav til disse. En væsentlig opgave er i den forbindelse at indgå i Coops bestyrelse, og at varetage denne bestyrelsesopgave, så den ligger i tråd med FDB's visioner og værdier.

Rollen som *forening* for medlemmerne går først og fremmest ud på at sikre eksistensen af en landsdækkende medlemsfordelsordning med deltagelse af alle medlemsbutikker og at varetage medlemsdemokratiet, som skitseret i ovenstående figur. Her er et væsentligt mål, at give medlemmerne adgang til et attraktivt fordelsprogram, der belønner loyalitet, og at skabe sammenhæng mellem de forskellige niveauer fra de lokale butiksråd til landsrådet og bestyrelseslokalerne.

Endelig varetager FDB også en betydelig rolle som *idé- og konceptudvikler* på ansvarlighedsområdet. Her igangsætter og støtter FDB aktiviteter, der fremmer bæredygtig udvikling og ansvarligt forbrug. Arbejdet med at styrke udviklingen af ansvarligt forbrug består, udover igangsættelse af en stor mængde projekter, også i at oplyse forbrugerne om de fire mærkesager og bidrage til, at de kan træffe kvalificerede valg. Dette gøres bl.a. via artikler om emnerne i forbrugermagasinet Samvirke, analyser om ansvarlighed via FDB Analyse og via Skolekontakten som laver undervisningsmaterialer om emnerne forbrug, sundhed, miljø, klima og etisk handel til brug i grundskolen. Forholdet mellem FDB og Coop er illustreret i nedenstående organisationsdiagram:

[9] Jf. http://fdb.dk/koncern/koncerninformation

Figur 2: Forholdet mellem FDB og Coop

Coop Danmark A/S – beskrivelse af forretningen

Coop Danmark A/S er Danmarks største detailhandelsvirksomhed med omkring 35.000 ansatte og en årlig omsætning på knap 44 milliarder kr. (sammen med de selvstændige brugsforeninger). Coop sælger dagligvarer og non-food varer (som f.eks. tekstiler, isenkram og cykler) på det danske marked gennem en række butikskæder. Butikkerne kan enten være ejet af Coop Danmark eller af en selvstændig brugsforening. Således har en række selvstændige brugsforeninger en franchiseaftale med Coop Danmark om at drive en eller flere Dagli'Brugsen, SuperBrugsen eller Kvickly. De nævnte butikskæder betegnes som medlemskæder, da forbrugerne her har mulighed for at blive medlem enten af FDB eller af en selvstændig brugsforening. Udover medlemskæderne har Coop også et webvarehus (www.coop.dk), en ny convenience kæde ved navn "C"[10] samt datterselskaberne Irma A/S og Fakta A/S, hvor Coop ejer 100 pct. af aktierne. Medlemskæderne alene har som nævnt

[10] Denne kæde består dog indtil videre kun af to butikker (juni 2012).

omkring 740 butikker, hvoraf ca. halvdelen er selvstændige brugsforeninger, der har indgået en franchiseaftale. Den anden halvdel er ejet af Coop. Når Fakta- og Irma-butikkerne tælles med, har Coop over 1200 butikker spredt over hele landet. De 1200 butikker indbefatter altså både minimarkeder (Dagli'Brugsen), supermarkeder (SuperBrugsen og Irma), varehuse (Kvickly) og discount (Fakta).

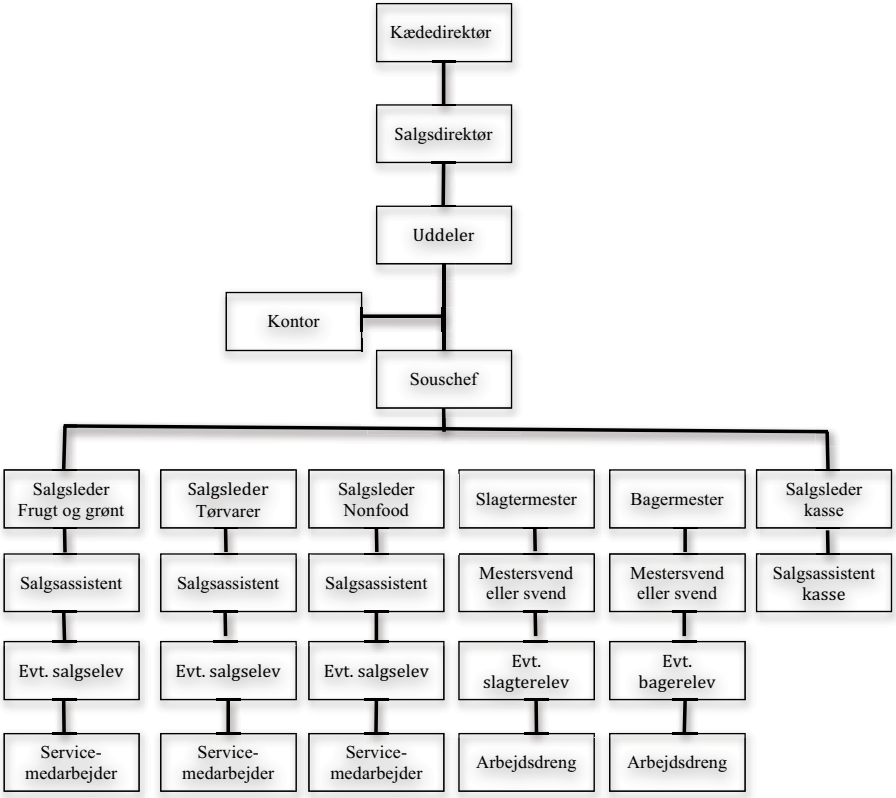
Den øverste ledelse i Coop (direktionen) består af adm. direktør Jesper Lien samt tre koncerndirektører. Herudover består den øvrige koncernledelse af yderligere 11 direktører. Her sidder bl.a. kædedirektørerne for henholdsvis SuperBrugsen, Kvickly, Dagli'Brugsen, Irma og Fakta, en food- og en non-food direktør, en logistik direktør m.fl. På hovedkontoret i Albertslund er en række "stabsfunktioner" samlet som f.eks. afdelingen for "kommunikation og CSR", en HR-afdeling, en økonomiafdeling, en logistikafdeling, en IT-afdeling, en postafdeling, en food- og en non-food afdeling etc. Food og non-foodafdelingen er igen opdelt på særskilte såkaldte "kategorier", som er områder inden for bestemte varegrupper. Under non-food finder man f.eks. kategorier som "tekstil og sko", "bolig og fritid", "elektronik og underholdning", mens man inden for food har kategorier som "kød, fjerkræ og fisk", "kolonial og frost", "brød, mejeri og viktualier", "frugt og grønt", "nydelsesmidler og kiosk" samt "vin og spiritus". I disse kategorier sidder indkøbere, der varetager indkøb og forhandlinger med leverandører på vegne af alle kæderne. Sammen med varelagrene, der ligger forskellige steder i landet, betegnes hovedkontoret med diverse "stabsfunktioner" for Coops "*bagland*" - til forskel fra "*butiksnettet",* som er det kunderne møder til dagligt.

De forskellige butikskæder er struktureret på lidt forskellig vis, men typisk har kæderne hver deres marketingafdeling, en HR-afdeling, en driftsafdeling og en afdeling for henholdsvis food- og non-food-produkter. Til kæderne er desuden knyttet salgschefer og salgsrådgivere, der varetager hver deres geografiske område. Disse er det primære forbindelsesled til uddelerne, som igen har ledelsesansvaret for hver deres specifikke butik, og også går under betegnelsen varehuschefer eller varehusdirektører[11]. I hver butik er desuden ansat en souschef, og i de store butikker vil der derudover være salgsledere inden for forskellige områder som f.eks. frugt og grønt, nonfood og tørvarer, ligesom der også kan være både slagter- og bagermestre med ansvar for hver deres afdelinger.

[11] I Dagli'Brugsen og SuperBrugsen kaldes butikslederen "uddeleren", mens de i Kvickly kaldes "varehuschefer" eller "varehusdirektører" alt afhængig af om det er et Coop-ejet eller et brugsforeningsejet varehus.

Organisationsdiagrammet kan variere lidt fra kæde til kæde og fra butik til butik, da det bl.a. afhænger meget af butikkens størrelse, men i en stor SuperBrugsen, vil det typisk se ud som nedenstående:

Figur 3: Organisationsdiagram for en stor SuperBrugsen



Med denne baggrundsinformation in mente vil jeg i det følgende redegøre for, hvordan jeg rent metodisk har valgt at udføre mine undersøgelser i Coop og FDB.

Kapitel 2: Metode – datamaterialet

For at komme rundt om ovennævnte forskningsspørgsmål, er det nødvendigt at gøre brug af forskellige typer af data. Denne afhandling bygger således både på kvalitative og kvantitative data, ligesom jeg også inddrager dokumenter og egne erfaringer fra feltet i afhandlingen.

De kvalitative data kan således belyse problemstillinger, som aldrig ville være kommet frem ved at udsende et spørgeskema, og omvendt kan brugen af spørgeskemaer give en viden, som jeg umuligt ville kunne have opnået ved personlige interviews. I det følgende vil jeg således beskrive de forskellige typer af datamateriale, der ligger til grund for denne afhandling, hvad formålet er med at benytte dem, og hvordan materialerne er indsamlet i praksis.

Kvalitative interviews

Det primære datamateriale består af 44 semistrukturerede interviews med ansatte i Coops bagland, medlemsbutikker, leverandørkæde samt i FDB. De blev foretaget i perioden april til september 2011[12]. Hovedparten af interviewene er på en times varighed, men længden spænder fra en halv times interview med en salgsassistent til et fem timers langt interview med Coops forbrugerpolitiske direktør, Mogens Werge.[13]

Alle interview blev foretaget ansigt til ansigt og optaget (et enkelt interview med en indkøber i Hong Kong blev dog ikke optaget, da respondenten frabad sig det.) Ansatte i *butikkerne* blev lovet anonymitet – jeg forklarede, at der under deres citat kun ville stå f.eks. "salgsassistent, Kvickly". Aftalen med ansatte i *baglandet* var derimod, at de fik lov til at godkende og tilrette eventuelle citater, før jeg viste dem til andre eller anvendte dem i afhandlingen, da de skulle stå med navns nævnelse og titel. Årsagen til denne forskel bunder i, at menige ansatte i butikkerne ikke har en arbejdsmail, og det ville derfor være vanskeligt, at få dem til at godkende eventuelle citater, hvis alt skulle foregå over telefon i deres arbejdstid. Derudover er det væsentligt for forståelsen af citaterne fra baglandet at vide, hvem der har sagt hvad (er det f.eks. CSR-manageren eller den adm.direktør),

[12] Interviewene i leverandørkæden blev dog foretaget i november 2010.

[13] Interviewet med Mogens Werge blev spredt over tre interviewdage mens interviewene med FDB's adm. direktør Thomas Bagge Olesen og interviewet med Coops CSR manager, Katrine Milman, blev spredt over to dage, da der var mange emner at komme rundt om.

hvorimod det ikke er væsentligt at vide præcis hvilken salgsassistent, sous- eller butikschef, der er blevet citeret.

Hvorfor kvalitative interviews?

Da forskningsspørgsmålene er af meget eksplorativ karakter, er det helt oplagt at anvende interviews som den primære datakilde. De semistrukturerede interviews er således særdeles velegnede til at prøve at forstå, hvordan "ansvarlighed" opleves af de ansatte, da jeg her har rig mulighed for at spørge ind til holdninger, opfattelser og personlige historier. Samtidig kan jeg tage historier med mig fra det ene interview til det andet, hvilket jeg da også i høj grad har benyttet mig af. De kvalitative interviews, kombineret med egne observationer fra feltet, er også oplagte metodevalg for en kulturanalyse, da sådanne data både giver mulighed for at lave analyser, der fokuserer på klarhed, ensartethed og fælles værdier og mulighed for at lave analyser, der illustrerer interessekonflikter, kompleksitet og flertydighed.

Når jeg skal undersøge "hvilke udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at forankre CSR-strategien i Coop" (jf. forskningsspørgsmålet), er det således oplagt at lave en analyse af organisationskulturen baseret på kvalitative interviews og observerende deltagelse i feltet.

Brugen af semi-strukturerede interviewguides

Valget faldt på semistrukturerede interviewguides, da det var vigtigt for mig at komme rundt om specifikke emner, samtidig med at jeg ville have mulighed for at forfølge temaer, der opstod undervejs i interviewsituationen. Eftersom interviewpersonerne har vidt forskellige baggrunde og arbejdsområder, har det været nødvendigt at udarbejde flere interviewguides med fokus på forskellige emner. Typisk var guiden til interview med topledelsen og ansatte, der arbejder specifikt med CSR bygget op om temaer som interviewpersonens baggrund, ansvarlighedsarbejdets historie i Coop og FDB, tilmeldingen til Global Compact og brugen af FN-initiativet, ansvarlighedsrapporteringen, motiver og holdninger til ansvarlighedsarbejdet, forankringen af ansvarlighedsarbejdet i baglandet og i butikkerne samt FDB's og Coops roller i samfundet. For ansatte i butikkerne var guiden centreret om kendskabet til 1-4-40 planen, og om hvorvidt ansvarlighedsarbejdet ansås for at være i butikkens og den enkelte medarbejders interesse. Når jeg interviewede ansatte ved Social Compliance teamet i Hong Kong, blev der talt meget om Code of Conduct, mens interviewene med fabriksarbejderne i Kina primært handlede om deres opfattelse af forholdene på fabrikken og hvilke ønsker, de havde til

eventuelle forbedringer af forholdene. I alt udarbejdede jeg omkring 15 forskellige interviewguides og flere af dem blev revideret undervejs, når nye temaer dukkede op i processen. Fælles for dem alle (med undtagelse af interviewene i Fjernøsten) var dog, at de på forskellig vis var centreret om temaet "ansvarlighed i Coop", da dette emne var genstandsfeltet for min analyse.

Fokus på det sagte – og det usagte

De kvalitative interviews giver dog kun viden om, hvordan interviewpersonerne *taler* om hverdagen og ikke om deres ageren i praksis. Jeg ved f.eks. ikke, om den salgsassistent der siger, hun brænder for økologi også handler derefter, når hun i dagligdagen rådgiver kunder og stiller varer op i butikken. De observationer, jeg har lavet, er kun udført på hovedkontoret, hvor jeg har deltaget i møder og haft min jævnlige gang i "CSR-afdelingen". Jeg har ikke iklædt mig Dagli'Brugsens uniform og tilbragt dage, uger eller måneder med at observere de daglige praksisser i butikkerne, selvom dette uden tvivl havde givet mig værdifuld viden og indsigt. Jeg er taget ud til butikkerne – har foretaget mine tre interviews med uddeleren, souschefen og salgsassistenten, og er så taget hjem igen. Derfor kan jeg reelt ikke sige noget om, hvordan de i butikkerne praktiserer arbejdet med ansvarlighed, men kun noget om, hvordan de italesætter ansvarlighed. I den forbindelse bliver det i analysen også interessant at se på, hvor meget eller lidt de taler om hvad og *hvordan* de taler om det. F.eks. er det slående, at flere butiksansatte slet ikke nævner miljø, økologi, produktionsforhold og leverandørstyring, når de taler om ansvarlighed – men derimod taler om, at der ikke må være tomme hylder, at kunderne ikke skal stå i lang kø ved kasselinierne, at butikken skal være pæn og ordentlig med de rette priser osv. Det usagte er således også relevant at se nærmere på i den efterfølgende analyse.

Transskribering og behandling af interview

Eftersom fokus er på, hvordan interviewpersonerne italesætter "ansvarlighed i Coop", er samtlige interviews blevet udskrevet i deres fulde længde. Øh'er, indskudte sætninger og tænkepauser er inkluderet i udskrifterne, som f.eks."tænker 8 sekunder", da sådanne oplysninger giver et fingerpeg om, hvorvidt svaret ligger lige for, eller om det er svært for interviewpersonen at svare på. Øh'er, halvfærdige og indskudte sætninger og lignende har jeg dog efterfølgende typisk valgt at tage ud igen, når citaterne indgår direkte i afhandlingen, da det kan virke forstyrrende for forståelsen af citatet. For at sikre mig, at interviewpersonen også stod inde for den mere læsbare udgave af citatet, blev ansatte i Coops bagland og i FDB, som beskrevet, bedt om at godkende citaterne. Da de butiksansatte der indgår i interviewundersøgelsen ikke har haft mulighed for at godkende citaterne,

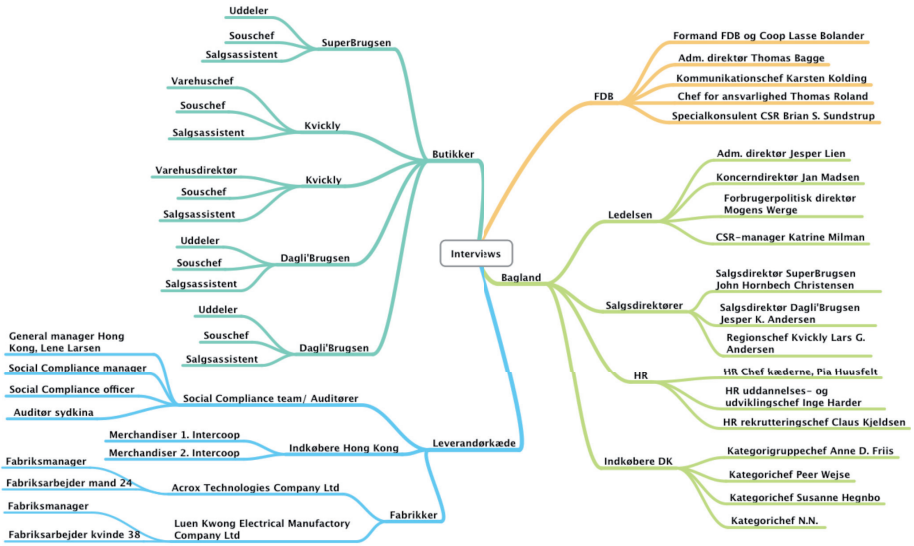
har jeg været mere påpasselig med at ændre i disse og udelukkende benyttet dem i anonymiseret form.

Efter transskriberingen er interviewene blevet kodet i atlas.ti, der er et softwareprogram til behandling af kvalitative data. Atlas.ti er særdeles velegnet til at opdage mønstre og temaer i interviewmaterialet og til at danne sig et overblik over, hvilke temaer der kan udledes af datamaterialet. Under kodearbejdet træder gennemgående temaer således frem og hvert tema får sin egen kode (af eksempler på koder kan nævnes ”Coops særlige arv”, ”det lokale vs. det globale” og ”dilemmaer i CSR-arbejdet”). Under det omstændelige arbejde med at kode de mange siders interview, bliver det ligeledes tydeligt, hvilke temaer der hyppigt går igen, og hvornår interviewpersonerne giver udtryk for forskellige holdninger og interesser.

Udvælgelsen af interviewpersoner

Som det fremgår af nedenstående oversigt, har jeg interviewet fra mange forskellige ledelseslag – dog med en overrepræsentation af ledere.

Figur 4: Oversigt over interviewpersoner



Flere studier har vist, at ledelsesmæssig opbakning er helt afgørende for implementeringen af CSR-strategier (Werre 2003; Maon et al. 2009; Adam og Rachman-Moore 2004), og derfor har jeg forsøgt at komme rundt om nogle af de mange forskellige ledergrupper i Coop, der alle kan påvirke implementeringen og forankringen af ansvarlighedsplanen. Dog har jeg fundet det vigtigt også at interviewe mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar, da jeg ikke ville kunne lave en nuanceret kulturanalyse eller få greb om, hvor langt ned i organisationen ansvarlighedsarbejdet er sivet, hvis jeg udelukkende interviewede topledere.

I FDB interviewede jeg formanden, den adm. direktør, kommunikationschefen, chefen for ansvarlighedsafdelingen og en CSR-specialkonsulent, da FDB som ejere er med til at udstikke retningslinjerne for Coops arbejde med ansvarlighed. En del ansvarlighedsprojekter foregår på tværs af FDB og Coop og FDB-ledelsens holdninger kan have stor betydning for ansvarlighedsarbejdet i Coop.

I Coops bagland interviewede jeg den adm. direktør, koncerndirektøren, den forbrugerpolitiske direktør og CSR-manageren. Derudover valgte jeg at interviewe en salgsdirektør fra hver medlemskæde (SuperBrugsen, Kvickly, Dagli'Brugsen), da disse er det primære bindeled mellem butikkerne og hovedkontoret. HR-afdelingen mener jeg ligeledes er central, når det drejer sig om at forankre ansvarlighedsplanen, så derfor interviewede jeg også HR-chefen for kæderne, rekrutteringschefen samt uddannelses- og udviklingschefen. Derudover har jeg interviewet kategorichefer/indkøbere, da disse selvsagt har afgørende betydning for, hvilke varer der kommer på hylderne i butikkerne og hvilke, der bliver valgt fra. Her valgte jeg at interviewe to ansatte, der havde med fødevarer at gøre og to ansatte, der forhandlede de såkaldte non-food varer (alle de varer i butikken, der ikke er fødevarer), da det er meget forskellige leverandørkæder og problematikker, der gør sig gældende, alt afhængig af, om det er fødevarer eller ej. Hvor *non-food* varer ofte er importeret fra større eller mindre leverandører i Fjernøsten, er *fødevarerne* ofte skaffet hjem til butikken via aftaler med kendte brands, der leverer de samme varer til de konkurrerende dagligvarekæder. Efter aftale med en af kategoricheferne besluttede jeg efterfølgende at anonymisere vedkommende en smule, og derfor står der blot "kategorichef, non-food, Coop" under denne indkøbers citater.

Hvad angår interviewene i butikkerne valgte jeg, at afgrænse mig til Coops medlemsbutikker – Kvickly, SuperBrugsen og Dagli'Brugsen. Det er kun i disse kæder, at kunderne kan anvende deres medlemskort, og det er derfor her, at grundfortællingen om FDB's ejerskab har størst betydning.

Netop ejerskabet af FDB spørger jeg ind til i samtlige interviews, da dette kan have stor betydning for den oplevede kultur og de fælles værdier. Desuden er det er kun i medlemskæderne, at Coops omtankebrand "Änglamark" forhandles. Irma har deres eget Irmabrand, mens Fakta har Minirisk serien. I interviewene blev der ofte talt om Änglamark brandet, og det ville have gjort det vanskeligere at illustrere generelle tendenser, hvis nogle butikker talte om Minirisk, andre om Änglamark og andre igen om Irmabrandet. Ved at fravælge Irma og Fakta skærer jeg yderpolerne væk, da Irma er kendetegnet ved at have de kvalitetsbevidste storbykunder, og Fakta henvender sig til discountsegmentet.

De medlemsbutikker, jeg interviewede, blev udvalgt, så jeg kom ud i to Kvickly'er, en SuperBrugsen og to Dagli'Brugsen. Udover at der skulle være butikker fra hver af de tre medlemskæder, var udvælgelseskriterierne, at de skulle komme fra forskellige distrikter, således at både distrikt Vestjylland, Sydjylland, København, Nordsjælland og Fyn blev repræsenteret. Det var også vigtigt for mig ikke kun at interviewe butikker i de store byer, så jeg inkluderede butikker på landet og i mindre forstæder. Endelig blev butikkerne udvalgt efter, om de var ejet af Coop, eller om der var tale om en brugsforening, der havde en franchiseaftale med Coop, så halvdelen var Coop ejet og den anden halvdel foreningsejet.

Jeg kontaktede uddelerne af de udvalgte butikker via mail og telefon, hvor jeg kort forklarede, at jeg var ved at lave et forskningsprojekt om ansvarlighedsarbejdet i Coop. Jeg understregede, at det både var vigtigt for mig at tale med ansatte i butikker, der gjorde meget ud af arbejdet med ansvarlighed, såvel som med butikker, hvor ansvarlighedsarbejdet ikke fyldte meget i hverdagen. Jeg pointerede, at det ikke var et interview, de skulle forberede sig til, og at jeg gerne ville have lov at interviewe uddeleren selv, souschefen og en salgsassistent – gerne en, der som minimum havde været ansat et par år, så vedkommende ikke var helt ny. Herved blev det altså op til uddeleren selv at vurdere, hvilken salgsassistent jeg skulle tale med, hvilket bevirkede, at jeg i nogle tilfælde nok fik anvist den salgsassistent, der interesserede sig mest for økologi og Fairtrade. På trods af denne bias blev jeg overrasket over, hvor lidt ansvarlighedsarbejdet fyldte i mange butiksansattes hverdag, så nogle af salgsassistenterne har uddelerne givetvis udvalgt, fordi de tilfældigvis kunne undværes en time, snarere end på uddelernes vurdering af deres interesse for ansvarlighedsarbejdet.

Jeg ønskede ligeledes at få et indblik i de udfordringer, der er forbundet med at forankre CSR-strategien i leverandørkæden. Så da Coops forbrugerpolitiske direktør og CSR-manageren skulle til

Hong Kong og Kina i november 2010 for at mødes med Intercoop's[14] afdeling for "Social Compliance", besøge leverandører og overvære audits, hægtede jeg mig på. Det lå allerede fast i programmet, hvilke fabrikker der skulle besøges, så her måtte jeg tage, hvad jeg kunne få. Det viste sig at være to fabrikker i Kina's Guangdong provins – en fabrik, hvor de producerede elektronisk udstyr som f.eks. computermus, og en anden, hvor de lavede husholdningsartikler som el-kedler og hårtørrere. På hver af disse fabrikker fik jeg ved brug af tolk et interview med fabriksmanageren og med en enkelt medarbejder. Fabriksmedarbejderen blev udvalgt på samme måde, som man ved audits tilfældigt udvælger nogle ansatte til interviews. Det foregår ved, at auditøren får overrakt personalelisterne, hvorefter der udvælges nogle tilfældige navne, så fabriksledelsen ikke bestemmer, hvem der skal interviewes og heller ikke kan nå at briefe de udvalgte medarbejdere på forhånd.

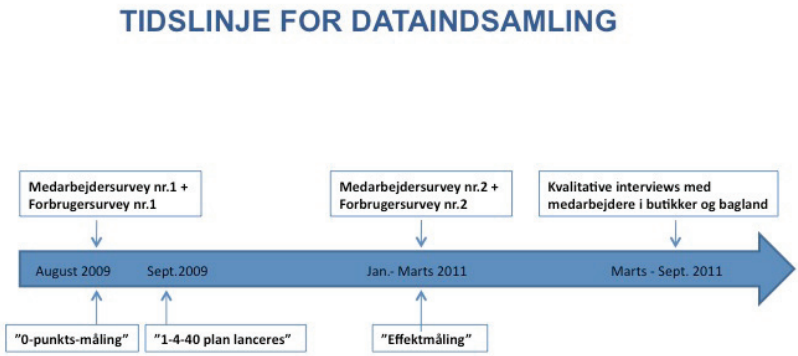
Foruden interviewene på fabrikkerne fik jeg lejlighed til at interviewe Intercoops Social Compliance manager, en Social Compliance officer, en auditør, to indkøbere af henholdsvis legetøj og husholdningsartikler samt en dansker, der netop var blevet udstationeret i Hong Kong for at agere bindeled mellem Intercoop og Coop Danmark. Interviewene i Fjernøsten er dog primært brugt som baggrundsviden til at forstå nogle af de mange udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med ansvarlighedsarbejdet. Da det er organisationskulturen i Coop Danmark, der er det primære fokus, refererer jeg kun et enkelt sted i afhandlingen til et interview med en medarbejder fra Social Compliance teamet.

Kvantitative spørgeskemaundersøgelser

Det sekundære datamateriale består af i alt fire spørgeskemaundersøgelser med omkring 2000 deltagende respondenter i hver undersøgelse.
Den første medarbejderundersøgelse og den første forbrugerundersøgelse blev gennemført i august 2009, lige før Coops ansvarlighedsplan (1-4-40 planen) blev introduceret. I januar-marts 2011, halvandet år efter de første dataindsamlinger, blev de to undersøgelser gentaget, som illustreret i nedenstående tidslinje:

[14] Intercoop er et fælles indkøbsselskab for non-food varer i Fjernøsten, der ejes af Coop i Danmark, Sverige, Norge, Finland, Spanien og Italien.

Figur 5: Tidslinje for dataindsamling



Formålet med medarbejderundersøgelserne

Formålet med medarbejderundersøgelserne er at blive klogere på de ansattes viden, holdninger og adfærd i relation til Coops fire ansvarsområder og følge udviklingen fra 2009 til 2011. Hvad mener de selv om miljø, sundhed, klima og etisk handel? Køber de selv økologiske varer? I hvor høj grad kender de til Coops indsatser inden for de fire fokusområder? Og hvor mange har i 2011 hørt om 1-4-40 planen? Disse spørgsmål kan være med til at kaste lys over, hvilke udfordringer der er forbundet med at forankre CSR-strategien, for hvis medarbejderne ikke selv synes om eksempelvis økologiske, miljø- og Fairtrade-mærkede varer (som de ifølge 1-4-40 planen skal sælge *meget* mere af), og hvis de nu hverken kender til de fire fokusområder eller har hørt om 1-4-40 planen bliver det sandsynligvis noget af en udfordring, at forankre CSR-strategien i hele virksomheden.

Jeg kan endvidere bruge undersøgelsen til at få en idé om hvilke medarbejdergrupper, der har størst viden om ansvarlighedsplanen, eftersom respondenterne er blevet opdelt efter ledelsesniveau på baggrund af deres stillingsbetegnelse. Direktører, kædedirektører, varehuschefer, uddelere,

salgschefer, regionschefer og kategorigruppechefer er således kategoriseret som topledere. Souschefer, slagtermestre, bagermestre og diverse andre chefer og ledere (f.eks. afdelingschefer, kategorichefer, logistikchefer, fersk- og tørvarechefer, salgsledere og lagerledere m.m.) er kategoriseret som mellemledere, mens øvrige medarbejdere er kategoriseret som "ansatte uden ledelsesansvar". Undersøgelsen kan således give et fingerpeg om, hvor langt ned i virksomheden ansvarlighedsarbejdet er sivet, ligesom den kan være en hjælp til at finde ud af, om der er forskelle mellem medarbejdergrupper (jf. kulturanalysens differentieringsperspektiv).

Udarbejdelsen af spørgeskemaet

Som det fremgår af tidslinjen blev spørgeskemaerne lavet før de kvalitative interviews og blot få måneder efter jeg var påbegyndt ph.d.-forløbet. Det skyldtes, at Coop stod over for at skulle offentliggøre deres første egentlige ansvarlighedsplan i september 2009, og jeg ønskede at måle medarbejdernes og forbrugernes viden, holdninger og adfærd i forhold til planens fire fokusområder inden planen blev lanceret, for at få en form for 0-punkts måling. Spørgeskemaet blev således udarbejdet på et meget tidligt tidspunkt i ph.d.-forløbet, hvor teoriapparat, forskningsspørgsmål og analysestrategi så anderledes ud (jf. procesbeskrivelsen i forordet om hvordan projektet ændrede fokus undervejs). Da formålet med spørgeskemaundersøgelserne var at afdække holdninger og adfærd i forhold til Coops fire fokusområder fra ansvarlighedsplanen, blev selve opbygningen af spørgeskemaerne centreret om disse fire områder. F.eks. blev der, inden for området etisk handel, spurgt til holdninger til Fairtrade (hvor enig eller uenig er du i udsagnet "Fairtrade sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslande") og derefter til medarbejderens egne handlinger ("Når du køber hver af følgende varer til din husstand, hvor ofte køber du da varen som Fairtrade?" - hvorefter de f.eks. skulle svare på bananer, kaffe/the, chokolade etc.) Derudover blev der spurgt til medarbejdernes tilfredshed med Coop som arbejdsplads og til, hvorvidt de var stolte over at være en del af Coop-koncernen, ligesom der blev spurgt til medarbejdernes opfattelse af butikkerne på en række "ansvarlighedsparametre (f.eks. "butikken har et stort udvalg af miljømærkede produkter", "butikken gør en indsats for at reducere sin egen klimabelastning")[15]. I spørgeskemaerne indgik der naturligvis også en række baggrundsvariable som køn, alder, uddannelse, arbejdssted (bagland eller butik og hvilken af de tre kæder), stillingsbetegnelse og anciennitet (jf. det anvendte spørgeskema for medarbejderne 2011 bilag 2).

[15] I forbindelse med sådanne spørgsmål blev medarbejdere i baglandet bedt om at vurdere Coops medlemsbutikker over én kam, mens butiksmedarbejdere blev bedt om at vurdere den butik, de arbejdede i.

De spørgeskemaer, der blev anvendt i 2009 og 2011 var stort set identiske. Dog blev der i 2011 tilføjet nogle væsentlige spørgsmål om kendskabet til 1-4-40 planen og om kendskabet til FDB.

Udvælgelse af respondenter til medarbejderundersøgelsen

Ligesom i den kvalitative undersøgelse fravalgte jeg medarbejdere ansat i Irma og Fakta og medtog kun ansatte i Coops bagland (herunder logistik) og i medlemskæderne Kvickly, SuperBrugsen og Dagli'Brugsen. Medarbejdere under 18 år, og de der arbejdede mindre end 20 timer om ugen blev ligeledes valgt fra, da de mange ungarbejdere, der kommer et par gange om ugen nogle timer efter skoletid ikke er målgruppen for ansvarlighedsplanen, og da denne gruppe har en meget høj personaleomsætning. Coops HR-afdeling udarbejdede således en liste til mig med alle ansatte i medlemskæderne og bagland der var min.18 år og arbejdede min. 20 timer om ugen. Listen var på knap 13.000 ansatte (populationen for undersøgelsen) og med hjælp fra FDB's analyseafdeling blev disse efterfølgende kategoriseret efter stillingsbetegnelse i de tre nævnte ledelseskategorier, og fik hver især tildelt et vilkårligt nummer. Da jeg gerne ville kunne sammenligne svarene fra toplederne med svar fra mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar blev samtlige topledere udvalgt til at deltage i undersøgelsen. Det bundede i at der "kun" er lidt over 700 "topledere" i populationen[16], og hvis jeg skulle være sikker på at nettostikprøven blev stor til nok til at kunne sammenlignes med andre ledelsesniveauer, var jeg nødt til at have en stor bruttostikprøve fra topledergruppen. Efter således at have udvalgt alle toplederne til bruttostikprøven, blev der på baggrund af de vilkårligt tildelte numre udtrukket mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar. Også mellemledergruppen blev overrepræsenteret i bruttostikprøven, da jeg ville være sikker på at nå op på et antal der kunne sammenlignes med de øvrige ledelsesniveauer. I alt blev 3453 ansatte udtaget til at deltage i undersøgelsen heraf 736 topledere, 933 mellemledere og 1784 uden ledelsesansvar.

Af disse valgte 534 topledere, 566 mellemledere, 728 ansatte uden ledelsesansvar og tyve "andre" at besvare spørgeskemaet[17], hvilket gav en nettostikprøve på 1848 respondenter og en svarprocent på knap 54 pct. i 2009-undersøgelsen.

[16] Det forholdsvis høje antal topledere skyldes at alle butikscheferne inkluderes i denne kategori.
[17] Der var 20 respondenter, der ikke kunne placeres i en af de tre ledelseskategorier, fordi de angav "andet" som deres stillingsbetegnelse.

Da jeg gerne ville kunne sammenligne svarene fra 2011 med svarene fra 2009, var det afgørende at ende op med to nettostikprøver, der lignede hinanden. Jeg besluttede dog, at jeg ikke bevidst ville udvælge nøjagtigt de samme respondenter, som blev udvalgt i 2011, da der på grund af en generel stor personaleomsætning ville falde for mange fra. Da undersøgelsen skulle gentages i 2011 foretog jeg derfor, atter med hjælp fra FDB's analyseafdeling, en stratificeret tilfældig udvælgelse af respondenter.

Udvælgelsen af respondenter i 2011 foregik på den måde at vi på baggrund af stikprøverne fra 2009 lavede en matrix med arbejdssted - henholdsvis bagland, Kvickly, SuperBrugsen og Dagli'Brugsen - i rækkerne og ledelseskategorier i kolonnerne (topledere, mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar), og det blev regnet ud, hvor stor bruttostikprøven i de enkelte celler skulle være i 2011 for at ende op med en nettostikprøve, der lignede den fra 2009. Vi fandt således frem til, hvor mange procent af eksempelvis mellemlederne fra Kvickly der udfyldte skemaet i 2009, og derefter kunne vi regne ud, hvor mange mellemledere fra Kvickly der skulle modtage spørgeskemaet i 2011. På baggrund af en opdateret personaleliste fra Coops HR-afdeling (med ansatte i medlemskæder og bagland der var minimum 18 år og arbejdede minimum 20 timer om ugen), blev alle topledere udvalgt og derudover blev en overrepræsentation af mellemledere og en stor gruppe ansatte uden ledelsesansvar tilfældigt udvalgt til at deltage i undersøgelsen. Det betød, at der både var gengangere og nye respondenter med i 2011.

Det væsentlige var således ikke om enkeltpersonerne havde ændret holdninger eller adfærd fra 2009 til 2011, men om der generelt var sket ændringer i medarbejderstabens vidensniveau og i deres holdninger og adfærd igennem de halvandet år med ansvarlighedsplanen (vel vidende at eventuelle ændringer ikke nødvendigvis kunne ses som en effekt af planen).

I 2011 blev 730 topledere, 933 mellemledere og 1784 uden ledelsesansvar udvalgt til at deltage i undersøgelsen og heraf besvarede 478 topledere, 590 mellemledere, 778 ansatte uden ledelsesansvar samt 77 "andre" spørgeskemaet, hvilket giver i alt 1923 fuldførte besvarelser og en svarprocent på knap 56 pct.

Procedure for dataindsamlingen

De medarbejdere, der blev udvalgt til at deltage i undersøgelserne fik både i 2009 og i 2011 et personligt brev i form af en "flyer", hvor overskriften f.eks. lød "Kære Hanne Petersen – Du er udvalgt til at deltage i en medarbejderundersøgelse om ansvarlighed". I brevet stod ganske kort om formålet med undersøgelsen, at de (eller den butik de arbejdede i) inden for de nærmeste dage ville modtage en e-mail med et link til et spørgeskema, at besvarelserne var anonyme og om hvorfor det var vigtigt at deltage (jf. flyer'en fra 2011 bilag 3). I 2009 var brevene udelukkende signeret af mig, hvorimod de i 2011 ligeledes var signeret af Coops forbrugerpolitiske direktør i håb om, at det ville gavne interessen for brevet og i sidste ende svarprocenten (som dog kun blev to procent højere i 2011 end i 2009). Brevene blev sendt ud med Coops interne postsystem og postet i Coop konvolutter, så det var tydeligt, at de kom fra hovedkontoret.

Omtrent samtidig med, at de udvalgte medarbejdere modtog brevene, blev der både i 2009 og igen i 2011 bragt en artikel om undersøgelsen i medarbejderbladet "Mit Coop – Inside". Artiklen beskrev, hvorledes udvalgte medarbejdere i Coops bagland og medlemsbutikker ville modtage invitation til at deltage i en undersøgelse om ansvarlighed, ligesom også vigtigheden af, at de særligt udvalgte deltog samt formålet med undersøgelsen blev forklaret. Artiklen var skrevet af Coops informationsdirektør Jens Juul Nielsen for at signalere en ledelsesmæssig opbakning til undersøgelsen. Nogle dage efter artiklen i medarbejderbladet og efter at brevene var kommet ud til de udvalgte ansatte i butikkerne, blev der sendt e-mails ud fra undertegnede samt analyseinstituttet YouGov, der stod for den elektroniske opsætning af spørgeskemaerne og for indsamling af svarene.

Det var dog noget af en udfordring at lave en web-baseret spørgeskemaundersøgelse. For godt nok har de ansatte på hovedkontoret deres egen mailadresse, men ude i Coops butikker og lagre er det typisk kun butikschefer og ledere, der har egen mailadresse, mens det store flertal af menigt ansatte hverken har en arbejdsmail eller anvender computere i løbet af arbejdsdagen. Jeg var blevet informeret om, at der i hver butik fandtes minimum en computer og eftersom hver butik har et såkaldt kardexnummer med tilhørende mailadresse, måtte vi sende invitationerne til butikkens mail eller direkte til butikschefens arbejdsmail[18]. Således modtog butikschefen (eller hvem der nu har åbnet butikkens mail), en e-mail om at de snarest ville modtage en eller flere mails med links til spørgeskemaundersøgelsen - afhængigt af hvor mange ansatte, der var udvalgt til at deltage i den

[18] I 2009 anvendte vi butikschefens personlige arbejdsmail, og i 2011 den mere generelle butiksmail, da vi i 2009 erfarede, at der var risiko for at mailen gik tabt, hvis butikschefen var på ferie eller orlov.

enkelte butik. Efterfølgende fik de mails svarende til antallet af udvalgte ansatte, og i disse mails stod den ansattes navn, og der var et unikt link, der igangsatte spørgeskemaundersøgelsen. For ansatte på hovedkontoret fik de blot sendt en mail med link til undersøgelsen til deres personlige arbejdsmail. Der blev både i 2009 og i 2011 givet en svarfrist på en til to uger og tæt på svarfristens udløb blev der udsendt en reminder til de, der ikke havde fået svaret, med oplysning om at de fik en uge mere. Dette var en helt bevidst strategi for at højne svarprocenten og eftersom det væsentlige var at indsamle så mange svar som muligt, frem for at undersøgelsen skulle afsluttes på en særlig dato, var det intet problem at forlænge svarfristerne. Der blev ikke givet noget honorar for at deltage i medarbejderundersøgelserne.

Forbrugerundersøgelserne

Formålet med forbrugerundersøgelserne var at udforske kundernes holdninger og adfærd i forhold til de fire fokusområder i ansvarlighedsplanen, eftersom forbrugernes opbakning er en forudsætning for at komme i mål med i hvert fald nogle af de 40 handlinger (f.eks. at Coop vil fordoble salget af Fairtrade varer over 3 år). Derudover designede jeg forbrugerundersøgelsen på en måde, så det er muligt at skelne mellem kernekunder i Coops butikker og kernekunder i konkurrenternes butikker[19], så undersøgelsen kan også bruges til at se på om Coops kernekunder vurderer deres indkøbssted anderledes end Dansk Supermarkeds kernekunder, og på om kernekunder i Coops butikker oplever nogen forskel fra 2009 til 2011 i butikkernes indsats på diverse "ansvarlighedstiltag" (oplever kunderne f.eks. et øget udbud af certificerede varer som Ø-mærket, svanen, blomsten, FSC, MSC, nøglehul etc. - jf. spørgeskemaet forbrugerundersøgelsen bilag 4). Ligesom med medarbejderundersøgelsen er der altså tale om en forløbsundersøgelse, hvor jeg har mulighed for at sammenligne de svar, der blev givet i 2009 med svarene fra 2011. I den forbindelse skal det dog understreges, at det ikke vil være muligt at kunne konkludere, hvorvidt eventuelle ændringer i forbrugernes opfattelse af f.eks. vareudbuddet skyldes 1-4-40 planen eller om det blot skyldes en øget "grøn" bevidsthed blandt forbrugere, som et udtryk for strømninger i samfundet.

[19] Forbrugerne blev bedt om at ranke op til tre butikker som de handlede mest i, og derefter skulle de svare på, hvor stor en andel af deres samlede dagligvareindkøb, der blev foretaget i den butik, hvor de købte flest dagligvarer. Kun de forbrugere der svarede, at de lagde halvdelen af deres indkøb eller mere i deres foretrukne butik blev kategoriseret som kernekunde i den pågældende butikskæde (Jf. spørgeskemaet forbrugerundersøgelsen bilag 4).

Ligesom medarbejderundersøgelsen blev spørgeskemaerne bygget op omkring holdninger og adfærd til de fire fokusområder miljø, sundhed, klima og etisk handel, og forbrugerne blev stillet stort set de samme spørgsmål som medarbejderne, blot med få justeringer i spørgsmålsformuleringerne (f.eks. blev butiksmedarbejderne spurgt: "I hvilken grad har du tillid til, at varerne på hylderne i den butik, du er ansat i, er ansvarligt produceret?", mens forbrugerne blev spurgt: "I hvilken grad har du tillid til, at varerne på hylderne i den butik hvor du køber flest dagligvarer er ansvarligt produceret?"). Der blev ikke ændret i spørgsmålene til forbrugerne fra 2009 til 2011.

Da jeg skulle finde et repræsentativt udsnit af danske forbrugere til at deltage i min undersøgelse, var jeg så privilegeret at sidde i en organisation, der havde stor erfaring netop med sådanne forbrugeranalyser. Hver uge svarer 1000 danskere nemlig på et web-baseret spørgeskema fra FDB Analyse, og disse kan handle om alt fra medisterpølse og utroskab til selleri og brugen af vækkeur. FDB's analyseafdeling udarbejder emner og spørgsmål, mens analyseinstituttet YouGov sætter skemaet op elektronisk, og derefter udsender det on-line spørgeskema til deres Danmarkspanel. Danmarkspanelet består af ca. 40.000 danskere mellem 15 og 74 år og respondenterne melder sig selv til at deltage i panelet. Deltagere i undersøgelserne bliver enten honoreret med points, der kan bruges til at købe varer i YouGovs online-shop, med lodder til trækninger om rejser m.m. eller de kan vælge at bruge points på at støtte velgørende formål. Efterfølgende bliver svarene vægtet, så de bliver repræsentative for alle danskere mellem 15 og 74 år (et svar fra en ældre mand i provinsen bliver vægtet en anelse højere end 30-40 årige kvinder i hovedstaden, da der som regel er flere fra sidstnævnte gruppe med i nettosamplet.)

Efter aftale med FDB Analyse fik jeg lov at sende min spørgeskemaundersøgelse ud gennem deres system i to uger i træk i henholdsvis 2009 og 2011. Jeg skulle således ikke gøre andet end at aflevere mit spørgeskema til FDB's analyseafdeling og godkende den elektroniske opsætning af skemaet, og så blev alle data indsamlet gennem YouGov's Danmarkspanel. Da det var væsentlig for undersøgelsen, at respondenterne havde erfaring med dagligvareindkøb blev de screenet ved første spørgsmål, så personer der sjældent eller aldrig købte ind til husstanden ikke kunne deltage i undersøgelsen.

Bearbejdning og analyse

Efter svarfristernes udløb har FDB's analyseafdeling stået for udarbejdelsen af tabelrapporter til både medarbejderundersøgelsen og forbrugerundersøgelsen. Min opgave har primært været at angive hvilke krydstabeller, der skulle indgå i rapporterne og at kigge datasættene igennem og sige hvilke analyser, jeg ønskede udført. I samarbejde med FDB's analyseafdeling er mulige analyser blevet diskuteret, hvorefter de har udført dem og jeg efterfølgende har sat graferne op.

Jeg har valgt ikke slavisk at medtage samtlige resultater fra de ellers temmelig omfattende spørgeskemaer, men i stedet udvælge de mest interessante og trække på undersøgelserne, hvor jeg har fundet dem relevante at inddrage.

Metodekritik

De udførte spørgeskemaundersøgelser rummer hver især metodemæssige udfordringer.
For det første kan man stille spørgsmålstegn ved, om de medarbejdere, der vælger at besvare spørgeskemaet er repræsentative for populationen. Her er det sandsynligt, at det er de medarbejdere, der i forvejen har den største interesse i ansvarlighedsarbejdet, der vælger at besvare skemaet. Undersøgelsen blev netop lanceret som en undersøgelse, der handlede om ansvarlighedsarbejdet, hvilket kan have fået de mindst interesserede i emnet til at undlade at deltage. I den forbindelse kan det have været en fordel, at linkene til de personlige spørgeskemaer blev sendt til butikscheferne eller butikkens mailadresse, så butikschefen har kunne pålægge de ansatte at udfylde skemaerne. På den anden side bevirker denne tilgang, at butikschefen i høj grad får en position som gatekeeper for undersøgelsen, og det er sandsynligt, at de butikschefer, der i forvejen prioriterer ansvarlighed mest også vælger at prioritere undersøgelsen, mens de øvrige kan have haft en tendens til at nedprioritere den i en fortravlet hverdag.
Dette forsøgte jeg at imødegå ved at få informationsdirektøren til at oplyse om undersøgelsen i medarbejderbladet, og ved at få den forbrugerpolitiske direktør til at være medafsender på den personlige flyer, der blev sendt ud til alle deltagere inden undersøgelsens start. På denne måde signalerede jeg ledelsesmæssig opbakning til undersøgelsen og vigtigheden af, at alle de udvalgte besvarede skemaet blev understreget både i medarbejderbladet, i den personlige flyer og i de mails, der blev sendt ud. Jeg fik da også en hel del henvendelser om medarbejdere, der var ophørt, på barsel eller orlov, hvilket tyder på, at vigtigheden af at de udvalgte også besvarede skemaet blev taget alvorligt af hovedparten.

Med en svarprocent på under 60, er det dog stadig relevant at stille spørgsmålstegn ved, hvem der er faldet fra, og her er det sandsynligt, at en del af de frafaldne er de butikker og baglandsmedarbejdere der generelt ikke interesserer sig for ansvarlighedsarbejdet.

En anden udfordring, der også har påvirket svarprocenten, er den høje personaleomsætning, der kendetegner branchen. Fra jeg fik personalelisterne fra HR-afdelingen til stikprøven blev udtaget og der blev trykt personlige flyers etc., gik der et par måneder, hvilket betød, at nogle medarbejdere var ophørt, andre var gået på orlov el.lign. og enkelte butikker var lukket.

Endnu en ulempe har været, at en del butiksmedarbejdere har udfyldt spørgeskemaet på butikkens/butikschefens computer. Tanken om, at chefen kunne komme ind ad døren eller frygten for, at han måske kunne gå tilbage og se ens svar, kan således have påvirket svarene i en mere positiv retning, når medarbejderne f.eks. skulle vurdere deres butiks indsats inden for miljø, sundhed, klima og etisk handel. Det var også muligt at få linket til spørgeskemaet videresendt til en privat mail, så butiksmedarbejder kunne udfylde spørgeskemaet hjemme, men det vides ikke hvor mange, der benyttede sig af denne mulighed og hvor mange, der udfyldte skemaet i butikken.

Endelig valgte jeg, som beskrevet, at overrepræsentere top- og mellemledere i medarbejderundersøgelsen, og som udgangspunkt må man forvente, at disse ved mere om Coops arbejde med ansvarlighed, dels fordi de typisk har været i koncernen i flere år, dels fordi man må formode, at de er bedre orienterede om koncernens strategier end de menige medarbejdere. Dette er vigtigt at holde sig for øje i formidlingen af resultaterne. Stikprøven kan således ikke siges at være repræsentativ for Coops medarbejderstab samlet set. Når jeg alligevel valgte en overrepræsentation af top- og mellemledere skyldtes det, at jeg prioriterede at kunne sammenligne viden, holdninger og adfærd de tre ledelsesniveauer imellem.

Forbrugerundersøgelserne har ikke været forbundet med de samme metodemæssige udfordringer. Her har YouGov sørget for at indsamle data, så de er repræsentative for den danske befolkning mellem 15 og 74 år, og det har ikke været svært at få undersøgelsen ud til respondenterne, da disse helt frivilligt er tilmeldt YouGov's Danmarkspanel. Til gengæld kan man så stille spørgsmålstegn ved, hvordan det påvirker udfyldelsen af spørgeskemaet, at motivationen for at deltage primært har bestået i et optjene points til køb af varer eller deltagelse i lodtrækninger. Her kan det tænkes, at

nogle ikke har givet sig tid til at læse spørgsmålene ordentligt, for hurtigst muligt at få skemaet udfyldt, så de kunne få deres points.

En anden udfordring ved forbrugerundersøgelserne har været ønsket om at opdele forbrugerne i kernekunder hos Coop, og kernekunder hos hovedkonkurrenten Dansk Supermarked. Mange kunder køber nemlig ind i Netto den ene dag og i SuperBrugsen den næste - de er med andre ord hvad man kan kalde "zapper-kunder".
Derudover havde vi en hypotese, om at der var temmelig stor forskel på de kernekunder i Coop, der havde henholdsvis Irma og Fakta som deres foretrukne indkøbssted (og ligeledes på kernekunder i Dansk Supermarked, der handlede mest i henholdsvis Netto og Føtex), så derfor valgte vi at holde discountkunderne i en gruppe for sig. Kunder der købte mindst halvdelen af deres varer i enten Fakta, Netto, Lidl, Aldi, Rema 1000 eller Kiwi blev således alle kategoriseret som "discount-kunder" uden hensyntagen til hvilken koncern, der stod bag kæden. De, der lagde mindst halvdelen af deres dagligvareindkøb i enten SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Kvickly eller Irma, blev kategoriseret som kernekunder i Coop, mens kunder, der købte mindst halvdelen af deres dagligvarer hos Bilka eller Føtex, blev kategoriseret som kernekunder hos Dansk Supermarked. Disse kategoriseringer bevirker således, at når jeg i afhandlingen taler om kernekunder hos Coop, er Fakta ikke medtaget, og ligeså er Netto ikke medtaget, når jeg refererer til kernekunder hos Dansk Supermarked. Kategoriseringerne medførte endvidere, at ca.500 svarpersoner røg ud af de dele af undersøgelsen, hvor der skelnes mellem kernekunder, da de ikke har lagt mindst halvdelen af deres dagligvareindkøb hos en enkelt kæde (jf. zapperkunderne).

Dokumentanalyse og egne erfaringer fra feltet

Foruden de kvantitative og kvalitative analyser inddrager jeg også diverse dokumenter i afhandlingen, ligesom mine egne erfaringer fra at have været en del af Coop og FDB gennem tre år bringes i spil.

De dokumenter, jeg anvender, er Coops og FDB's ansvarlighedsrapporter, Coops hjemmeside, medarbejderbladet "Mit Coop – Inside", tilbudsaviser og artikler i medierne, mens interne strategidokumenter og præsentationer til bestyrelsen bruges som personligt baggrundsmateriale (og altså ikke citeres direkte).

Jeg har igennem det 3-årige ph.d.-forløb formelt været ansat i FDB, men det er Coop, der er i fokus for forankringen af 1-4-40 planen, og det er her, jeg har indsamlet størstedelen af mit datamateriale. Jeg har således haft min gang i begge virksomheder. I FDB var jeg bl.a. med, da alle ca.50 medarbejdere deltog i stifinder-kurser af i alt 6 dages varighed, ligesom jeg har deltaget i møder om udarbejdelsen af FDB's ansvarlighedsrapportering, fællesmøder, gå-hjem-møder, møder i ansvarlighedsafdelingen, personaledage, landsrådsmøder, julefrokoster og sommerfester. Derudover har jeg via Podio (som er en on-line arbejdsplads platform) fulgt diverse debatter og vidensdelinger medarbejderne imellem.
I Coop har jeg bl.a. deltaget i virksomhedskonferencer for ledere i koncernen, i lanceringen af 1-4-40 planen for medarbejderne på hovedkontoret, i pressemødet ved den første ansvarlighedsrapportering, i møder med NGO'er og i møder med den forbruger politiske direktør, CSR-manageren og koncerndirektøren om udarbejdelsen af CSR-strategien gældende fra 2012-2015. Derudover har jeg siddet med ved bordet til møder med marketingfolk og reklamebureau om udarbejdelsen af den første ansvarlighedsrapport og til møder med konsulenter, der ønskede at indgå forskellige former for samarbejde med Coop. Jeg har været i Frankfurt og Hong Kong til møder med Intercoop om kontrol af leverandører, set fabriksaudits i Kina, været med den forbrugerpolitiske direktør Mogens Werge til Global Compacts leaders summit i New York, været på butiksrundtur og lagerbesøg i Danmark, og naturligvis også deltaget i Coops sommerfester og julefrokoster.

Disse mange oplevelser og erfaringer har givet mig god mulighed for at lære organisationskulturen i såvel Coop som FDB at kende, og det er erfaringer som disse, jeg trækker på og inddrager i afhandlingen, hvor det skønnes relevant.

Min rolle som forsker

Min deltagelse i de mange forskellige typer af aktiviteter i Coop og FDB bunder i en etnografisk metodetilgang, hvor det at udføre en række interviews eller spørgeskemaundersøgelser ikke er tilstrækkeligt. Der er forskellige holdninger til hvad begrebet etnografi dækker over, men min tilgang er i høj grad i overensstemmelse med Alvesson, der definerer begrebet således:

> "I think that the term [ethnography] serves us best if reserved for studies involving a longer period of fieldwork in which the researcher tries to get close to the community (organization, group) being studied, relies on their accounts as well as on observations of a rich variety of naturally occurring events (as well as on other material, e.g.

> documents or material artefacts) and has an interest in cultural issues (meanings, symbols, ideas, assumptions)." (Alvesson 2003, s.171)

Selv-etnografiske tilgang – den observerende deltager

I nærværende studie er der tale om en særlig form for etnografisk tilgang, som Alvesson kalder selv-etnografi, hvor forskeren undersøger et felt, som vedkommende selv er en del af. Ved selv-etnografiske studier er der således ikke tale om, at forskeren tilbagelægger store afstande for at undersøge mere eller mindre eksotiske kulturer under fremmede himmelstrøg, men derimod om at undersøge f.eks. ens egen arbejdsplads:

> "A self-ethnography is a study and a text in which the researcher-author describes a cultural setting to which s/he has a "natural access", is an active participant, more or less on equal terms with other participants. The researcher then works and/or lives in the setting and then uses the experiences, knowledge and access to empirical material for research purposes (…) Participant observation is thus not a good label in this case, observing participant is better." (Alvesson 2003, s.174)

Alvesson skelner dermed mellem den mere traditionelle form for deltagerobservation, hvor forskeren holder sig til rollen som observatør, og en mere fremtrædende rolle hvor forskeren deltager aktivt i det felt vedkommende undersøger.

Som ErhvervsPhD-studerende var der behov for, at jeg meget tidligt i forløbet traf et valg vedrørende min egen rolle og grad af deltagelse i Coop og FDB. For at ridse modpolerne op kunne jeg vælge, at forsøge at påvirke mindst muligt ved at agere "flue på væggen" og være den udefra kommende forsker, der skrev noter ned på papiret uden selv at deltage, eller jeg kunne vælge at deltage aktivt, give mit besyv med i diskussioner og påtage mig udvalgte arbejdsopgaver i virksomhederne. Jeg valgte det sidste og har bl.a. udført opgaver som at skrive afsnit til Coops ansvarlighedsrapporter, hjulpet med udarbejdelsen af Coops CSR-strategi for 2012-2015, udarbejdet slides til præsentation for bestyrelsen, været sparringspartner for FDB ved udarbejdelsen af deres ansvarlighedsrapportering og holdt oplæg for presse og NGO'er ved Coops lancering af deres første ansvarlighedsrapport.

På den måde har jeg fungeret som en slags konsulent for ansvarlighedsafdelingerne i Coop og FDB, som hverken var rigtigt inden for eller rigtigt uden for. At jeg igennem tre år har befundet mig i en

form for limboland blev flere gange bekræftet af udtalelser som ”her i vores afdeling er vi jo kun to en halv medarbejdere”. Min position som ”den halve” medarbejder skyldtes endvidere, at jeg i kraft af min tilknytning til både FDB og Coop havde ”et ben i hver lejr”. De to organisationer har en tendens til at tænke i ”dem” og ”os” eller i foreningen og forretningen (hvilket jeg vender tilbage til i kulturanalysen), og her har det til tider været en udfordring at føle sig lige meget tilknyttet til begge organisationer. F.eks. har der været (enkelte) tilfælde, hvor jeg har fået informationer, der endnu ikke var klar til at komme over ”på den anden side af jernbanen” (FDB og Coop ligger blot 800 m. fra hinanden adskilt af en jernbane), og her har jeg valgt at tie ved den mindste tvivl om hvorvidt min insiderviden fra hinsidan skulle siges højt.

Jeg valgte den selv-etnografiske tilgang og den aktive involvering i de to organisationer af flere forskellige årsager. For det første ønskede jeg at sætte fokus på, at arbejdet med CSR er en kompleks affære fuld af dilemmaer og modsatrettede interesser, og at det derfor ikke er en ligetil opgave at gøre CSR til en stor konkurrencemæssig fordel (jf. indledningen). Dette fokus krævede en høj grad af fortrolighed med interviewpersonerne, da jeg ikke kunne nøjes med den slags svar ledere normalt ville give en udefrakommende, der spurgte til deres CSR-strategier. Havde jeg været en udefrakommende forsker eller ageret flue på væggen og siddet på sidelinjen og observeret, havde jeg næppe fået ligeså åbenhjertige og ærlige interviews, som jeg endte med at få, hvilket til dels skyldtes, at jeg ventede med at udføre de kvalitative interviews til jeg havde haft min gang i virksomhederne gennem to år, og havde en høj grad af fortrolighed med flere af interviewpersonerne. ”The insider is, potentially, better positioned than the one of an outside ethnographer to reveal ”the true story””, som Alvesson formulerer det (Alvesson 2003, s.178).

For det andet gav min involvering i virksomhedernes arbejde mig en større forståelse af hvilke udfordringer, de stod overfor. Når jeg selv havde været med til at udarbejde ansvarlighedsrapporter og CSR-strategier, og sammen med CSR-afdelingen i Coop havde følt frustrationen over at skulle lave adskillige strategi-oplæg, før de blev endelig godkendt af bestyrelsen, var jeg langt bedre rustet til at se, hvilke problemstillinger arbejdet rummede og til at stille bedre spørgsmål såvel i min databearbejdning som i mine interviews:

> ”Interviews may provide richer results as the researcher over time develops his/her understanding, can ask better questions and may get better contact with the ”natives”.” (Alvesson 2003, s.172)

For det tredje åbnede mit engagement i virksomhederne mange døre, forstået på den måde, at jo mere jeg deltog på lige fod med mine interviewpersoner, jo rigere adgang til data fik jeg. Jeg var næppe blevet involveret i lige så mange relevante diskussioner og inviteret med til lige så mange møder, hvis jeg kun havde observeret og ikke selv havde deltaget aktivt i arbejdet.

For det fjerde mener jeg, at forestillingen om at forskeren kan agere flue på væggen og/eller indsamle objektive data i interviewsituationer er en utopi. Jeg mener ikke, at man kan undgå at påvirke det felt, man undersøger og de personer man interviewer. Kvale og Brinkmann skelner i den forbindelse mellem to kontrasterende idealtyper af interviewviden, henholdsvis intervieweren som rejsende (hvor viden konstrueres) eller som minearbejder (hvor viden er givet på forhånd). Ifølge den første metafor er intervieweren en rejsende, der drager ud i verden og udforsker landet. Undervejs falder intervieweren i snak med lokalbefolkningen, stiller spørgsmål og opfordrer dem til at fortælle deres historier. Da rejsen ofte igangsætter en refleksionsproces hos begge parter, kan såvel den rejsende som de personer, han møder, forandre sig som følge af mødet. De mulige betydninger i de oprindelige historier differentieres og udfoldes gennem den rejsendes fortolkninger af de fortællinger, han kommer hjem med (Kvale og Brinkmann 2008).

> ”En opfattelse af intervieweren som en rejsende fører til, at interview og analyse ses som sammenvævede faser i en konstruktion af viden med vægt på den fortælling, et publikum vil få at høre.” (Kvale og Brinkmann 2008, s.67)

På lignende vis skriver Alvesson, at interviewsituationen må betragtes som en social interaktion, og at de svar interviewpersoner giver vil være helt afhængige af den givne kontekst. Interviewpersoner taler i overensstemmelse med normer for samtale og interaktion i en social situation og forskningsinterviewet skal således betragtes som scenen for en social interaktion snarere end et simpelt værktøj til indsamling af "data" (Alvesson 2003, s.169).

Som modpol til denne forståelse af interviewviden beskriver Kvale og Brinkmann intervieweren som en minearbejder, hvis fornemmeste opgave er at udgrave viden, der er så ubesmittet af intervieweren som muligt:

> ”Ifølge *minearbejder-metaforen* opfattes viden som nedgravet metal og intervieweren som en minearbejder, der graver det værdifulde metal op. Interviewpersonen rummer i sit indre en viden, der venter på at blive afdækket, ubesmittet af minearbejderen.

> Intervieweren graver klumper af viden ud af interviewpersonens rene oplevelser, uden at de forurenes af ledende spørgsmål. Klumperne kan forstås som objektive, virkelige data eller som subjektive, autentiske betydninger." (Kvale og Brinkmann 2009, s.66)

Bortset fra at jeg ikke drager mod ukendt land, men derimod udfører selv-etnografi under hjemlige himmelstrøg, så betragter jeg mig selv som en rejsende, der påvirker de personer jeg møder, som selv påvirkes undervejs og som fortolker og konstruerer den endelige fortælling.
Derfor kunne jeg ligeså godt tage skridtet fuldt ud og så vidt muligt deltage på lige fod med "lokalbefolkningen", da dette som beskrevet gav en række fordele. Med Alvessons ord udfører jeg således ikke deltagerobservation – men kan i stedet betragtes som en "observerende deltager".

Opsamlende har fordelene ved den selv-etnografiske tilgang været en øget fortrolighed med interviewpersonerne, der resulterede i meget ærlige interviews, en involvering i arbejdet, der gav bedre kendskab til udfordringerne og mulighed for at stille bedre spørgsmål, og en rigere adgang til data, fordi jeg er blevet betragtet som deres egen (halve) medarbejder.

<u>Interviewpersonernes opfattelse af min rolle</u>
Der har dog givetvis været stor forskel på, hvordan interviewpersonerne har betragtet mig, alt afhængig af, hvem jeg har interviewet, og derfor er det heller ikke alle interviews, hvor det lykkedes at etablere en høj grad af fortrolighed med interviewpersonen. Når jeg tog rundt og interviewede i butikkerne har de ansatte givetvis set mig som en repræsentant fra hovedkontoret, og her var det ikke alle der var lige snakkesalige og "åbenhjertige" – enkelte interviewpersoner var faktisk temmelig fåmælte. Da jeg sendte mail og efterfølgende ringede for at lave interviewaftalerne, sagde jeg nemlig, at jeg kom fra Coop på Roskildevej (hvor hovedkontoret ligger) i håb om at det ville få flere til at indvilge i at deltage end hvis jeg havde sagt jeg var en ph.d.-studerende fra CBS.
Når jeg introducerede undersøgelsen ved interviewene i butikkerne, understregede jeg, at jeg var ved at undersøge butikkernes holdninger til ansvarlighedsarbejdet, og at jeg både var interesseret i at tale med butikker, der gjorde meget, og butikker for hvem ansvarlighedsarbejdet ikke fyldte ret meget i hverdagen. Formålet med denne intro var, at gøre det legalt også at have mere kritiske holdninger til emnet, og jeg forsøgte at give dem indtryk af, at de nu havde mulighed for at give hovedkontoret feedback på arbejdet med ansvarlighed set med butikkernes øjne. Som beskrevet blev alle ansatte i butikkerne desuden garanteret anonymitet.

På hovedkontoret er der angiveligt nogle, der har betragtet mig som CSR-afdelingens eller ”ledelsens” forlængede arm. Dels fordi der har stået i medarbejderbladet, at den adm. direktør i FDB og den forbrugerpolitiske direktør i Coop er vejledere på ph.d.-projektet, dels fordi jeg typisk har indtaget frokosten i kantinen sammen med tre af direktørerne og medarbejdere fra deres respektive afdelinger (bl.a. den forbrugerpolitiske direktør der ledede ”CSR-afdelingen”). Dette kan have lagt en dæmper på medarbejdernes kritik af CSR-arbejdet, så i interviewsituationen spurgte jeg ind til dilemmaer og udfordringer ved ansvarlighedsarbejdet og gjorde samtidig meget ud af at anerkende alle holdninger, og vise forståelse for interviewpersonens synspunkter via kropssprog og ytringer. Samtidig har det givet ansatte på hovedkontoret en tryghed, at jeg fra starten af interviewet lovede ikke at vise deres citater til andre fra koncernen, før de selv havde godkendt dem.

Metodekritik

Den selvetnografiske tilgang rummer en del risici og metodemæssige udfordringer og ifølge Alvesson er selvetnografi da også ”risky business”, hvilket skyldes flere forhold. For det første kan det være vanskeligt at løsrive sig fra de idéer, der tages for givet og at se tingene på en fordomsfri måde, når man selv er personligt involveret i undersøgelsens genstandsfelt (Alvesson 2003). I forbindelse med etnografiske undersøgelser tales der ofte om risikoen for at forskeren ”bliver en indfødt”- forstået på den måde, at forskeren kan blive så indlejret i den lokale forståelse og detaljer fra felten, at han ikke bliver i stand til at sige noget systematisk af bredere teoretisk interesse (ibid). Ved den selvetnografiske metode er forskeren, som udgangspunkt, ”en indfødt” og udfordringen bliver dermed ikke at lade sig fange af de antagelser og idéer, der tages for givet mellem forskeren og ”de udforskede”. Med Alvessons ord består udfordringen i, at for meget af det organisatoriske liv ofte er alt for velkendt. Derfor er det helt afgørende, at den selvetnografiske forsker formår at skabe såkaldte ”sammenbrud”. Ifølge Agar (1986) fokuserer etnografen på de forskelle, der opstår i mødet mellem egen kultur og den udforskede kultur, og disse forskelle betegner han som ”sammenbrud” (Agar 1986, s.20). Et sammenbrud signalerer således en divergens mellem traditioner, og opstår altså ved manglende fit mellem forskerens egne forventninger og mødet med den anden kultur. Som forsker i fremmede settings opstår sådanne sammenbrud kontinuerligt, men i selvetnografiske studier kan disse selvsagt være svære at få øje på.

> ”When studying relatively familiar phenomena such as the workplaces and educational institutions of one’s own country, the problem is not so much resolving breakdowns

> but *creating* them. In the study of foreign cultures breakdowns occur automatically, but in one's own they are mostly marginal." (Alvesson 2003, s.185)

Derfor må den selvetnografiske forsker have fokus på at skabe sådanne sammenbrud, hvilket jeg bl.a. har gjort ved at interviewe ansatte langt fra hovedkontoret, hvor jeg selv havde min gang og ved at spørge ind til hvad disse ansatte forstår ved "ansvarlighed" og "ansvarlige varer". Hvor den traditionelle etnografiske forsker forsøger at overvinde forhindringer for at skaffe sig adgang og "bryde ind" i den kultur, han ønsker at undersøge, så er udfordringen for den selv-etnografiske forsker at "bryde ud" og lægge tilstrækkelig afstand til at kunne se tingene fra et andet perspektiv. I den forbindelse anvender Alvesson to metaforer for forskerens rolle - nemlig forskeren som en "indbrudstyv" eller som en "flygtende".

> "While conventional ethnography is basically a matter of the stranger entering a setting and "breaking in", trying to create knowledge through understanding the natives from their point of view or their reading of acts, words and materia used, self-ethnography is more a struggle of "breaking out" from the taken for grantedness of a particular framework and of creating knowledge through trying to interpret the acts, words and materia used by oneself and one's fellow organizational members from a certain distance. In the first case, we have the researcher as burglar, in the second as a run-away." (Alvesson 2003, s.176)

Ifølge Alvesson (ibid) kan det derfor være en fordel hvis den selv-etnografiske forsker har flere arbejdsrelaterede sociale identiteter, da forskeren dermed ikke ligeså let bliver fanget i en position som "indfødt". Her har det uden tvivl været en fordel for mig, at jeg som beskrevet både havde et ben i FDB og et i Coop, og at jeg har haft min arbejdsidentitet koblet til begge steder. De to organisationer har nemlig vidt forskellige kulturer (hvilket jeg vender tilbage til i kulturanalysen), og derudover har jeg også været tilknyttet CBS, som igen repræsenterede en helt tredje organisationskultur. Jeg har derfor ikke betragtet mig selv som en "rigtig indfødt" nogle af stederne og har i høj grad haft multiple arbejdsidentiteter.

Mine mange arbejdsidentiteter har givetvis mindsket risikoen for blinde pletter og antagelser, der blot tages for givet, men har dog næppe fjernet risikoen helt. Derfor besluttede jeg mig for at betragte datamaterialet ud fra forskellige teoretiske perspektiver, da denne fremgangsmåde kan minimere

risikoen for blinde pletter yderligere. Alvesson argumenterer således for, at det ved selvetnografiske studier er en god idé at arbejde med skiftende perspektiver og at undersøge et fænomen, der er afgrænset i tid og rum:

> ”To work with a situation or a process bounded in time and space and thus possible to grasp gives the researcher energy and mindpower to illuminate it from different angles (Alvesson 1996 i Alvesson 2003). Considering a variety of perspectives, and shifting these, is always important in research, but perhaps especially so in the type of research here suggested. As said, the trick is to try to get away from the inclination to see things only in a specific light – as this means that one’s personal and paradigmatic-cultural blinders tend to shadow other aspects than those preferred.” (Alvesson 2003, s.185)

I forlængelse af ovenstående beskriver Alvesson forskellige måder hvorpå forskeren kan skabe distance til eget selv og egne kulturelle tilbøjeligheder, og en af disse er, at forskeren ved fortolkningen af data opbygger et repertoire, der er bredt nok til at læse det empiriske materiale fra forskellige vinkler:

> ”A third way is to build up an interpretive repertoire sufficiently broad in order to read empirical material in a variety of ways, thereby considering and perhaps developing themes not too closely tied to one’s personal-political tastes.” (Alvesson 2003, s.186)

I nærværende undersøgelse har jeg netop forsøgt at opbygge et sådant bredt repertoire af mulige fortolkninger ved at læse det empiriske materiale med forskellige kulturbriller på – henholdsvis ud fra et integrations-, differentierings- og fragmenteringsperspektiv, hvilket kan være en hjælp til at forstå materialet i et andet lys og mindske risikoen for blinde pletter. Derudover er undersøgelsens genstandsfelt ligeledes afgrænset i tid, da CSR-strategien gælder perioden 2009-2011, og forankringen af strategien undersøges ved brug af flere forskellige metodiske greb, og altså også ud fra forskellige teoretiske perspektiver, som Alvesson anbefaler for selvetnografiske studier.

En anden udfordring ved selvetnografiske studier er imidlertid, at det kan være svært at være meget kritisk, når man selv er en del af organisationen, og når det er ens egne kollegaer og afdeling, der er i fokus:

> ”Just the anticipation of what people will think and feel may lead to more careful and flatter descriptions than a freer and bolder approach would imply. Of course, diplomacy is a part of all (qualitative) research efforts – and this may contribute to the end products frequently being somewhat watered down – but it may be easier to cope with this aspect if the persons being less than happy about the research outcome is at some distance from the everyday life of the researcher. ” (Alvesson 2003, s.183)

I forlængelse af dette kan man tillige stille spørgsmålet: Hvor kritisk kan man være, når man samtidig er finansieret af den organisation, man undersøger?

Her har jeg haft den fordel, at jeg har været finansieret af FDB (og Forsknings- og Innovationsstyrelsen og legater fra Grundfos Fonden, Arla Foods og DA), mens det er Coop, der er det primære fokusområde i undersøgelsen. Derudover er den CSR-strategi jeg undersøger den første af sin art i Coop. Hermed bliver det også mere legalt at pege på udfordringer og problemer i forankringsprocessen, da der ikke er nogen forventninger om, at alt glider som smurt fra dag ét. I Coop er der således en bevidsthed om, at der er tale om en proces, hvor man skal lære hvordan ansvarlighedsplaner bedst kommer til udfoldelse i hele organisationen, og i arbejdet med CSR-strategien for 2012 til 2015 tog man også læringen fra 1-4-40 planen med i såvel overvejelser som præsentationen af den nye strategi.

En tredje fordel er, at man både i FDB og Coop er meget åbne over for at lære af sine fejl, og at det derfor er legalt at pege på udfordringer og problemområder. Jeg har således ikke på noget tidspunkt været i tvivl om, at FDB og Coop til enhver tid vil foretrække en kritisk belysning af egne praksisser frem for 200 siders rygklapperi af alt det gode, de gør.

Alligevel er det uden tvivl en udfordring at være så tæt på den organisation og de kollegaer, der indgår i undersøgelsen, og tanken om hvad disse vil synes om at læse afhandlingen i sidste ende, har da også givet anledning til en del refleksioner om, hvordan jeg bedst muligt præsenterer følsomme emner og om hvilke (mere eller mindre provokerende) ytringer fra interviewpersonerne, jeg skal medtage.

Opsummerende kan det siges, at beslutningen om at være en observerende deltager naturligvis både har medført fordele og ulemper. Fordelene har, som beskrevet, været en høj grad af fortrolighed med flere af interviewpersonerne, et dybere indblik i hvilke udfordringer arbejdet med CSR-strategien rummer, en stor åbenhed fra virksomhedernes side og en meget rig adgang til data. Ulemperne har været faren for blinde pletter og indforståetheder, og at det kan være vanskeligt at se det som er velkendt og selvindlysende i et fremmed perspektiv. En væsentlig udfordring er således at man som selvetnografisk forsker ikke må "lukke sig" om sin egen forståelse, og derudover kan det tætte forhold til den virksomhed og de kollegaer, der indgår i undersøgelsen lægge en dæmper på kritikken.

Den helt overordnede problemstilling som i særlig grad gør sig gældende ved selvetnografiske studier kan med Alvessons ord sammenfattes som følger:

> "The challenges of ethnography, and of most qualitative work, is to be close and avoid closure." (Alvesson 2003, s.190)

Kapitel 3: CSR begrebets udvikling

Idéen om at virksomheder skal udvise social ansvarlighed er langt fra ny. Den har eksisteret ligeså længe, der har været virksomheder (Carroll 1999; Morsing og Thyssen 2003). Tilbage i 1946 blev såkaldte ”businessmen” adspurgt om deres sociale ansvarlighed i magasinet Fortune, og her erklærede 93,5 pct. sig enige i at ”businessmen were responsible for the consequences of their action in a sphere somewhat wider than that covered by their profit-and-loss statements” (Bowen 1953, s.44). Det er dog først Howard R. Bowens bog fra 1953 ”Social Responsibility of the Businessman”, der anses som starten på den moderne litteratur om CSR (Caroll 1999), og Bowen betragtes i dag som begrebets fader (van Oosterhout og Heugens 2008; Vallentin 2011).

På trods af, at begrebet snart har eksisteret i 60 år, fremstår det dog stadig temmelig uklart (van Oosterhout og Heugens 2008). Begrebet har tilsyneladende mange betydninger: ”The term [social responsibility] is a brilliant one; it means something, but not always the same thing, to everybody.” (Votaw 1973 i Carroll 1999, s.280)

Uklarheden skyldes ikke mindst, at begrebet dækker over et komplekst fænomen, der ændrer sig over tid, og i det følgende vil nogle af de strømninger, begrebet har været igennem, blive beskrevet. Det skal dog understreges, at de forskellige måder at opfatte og beskrive begrebet på også eksisterer sideløbende med hinanden – det er altså ikke nødvendigvis sådan, at den ene opfattelse af CSR afløser den næste, selvom der kan være tale om visse trends i forståelsen af CSR. Begreberne skal snarere ses som overlappende, og da de hver især bidrager til CSR-debatten med væsentlige pointer, kan de siges at supplere hinanden.

CSR-begrebet er som udgangspunkt normativt i sin oprindelse. Det var således snarere den normative debat om, hvorvidt virksomheder har et socialt ansvar udover de økonomiske egeninteresser, end et forsøg på at forklare virksomheders faktiske adfærd, der satte gang i CSR forskningen (van Oosterhout og Heugens 2008). I den normative CSR-litteratur betragtes virksomheders sociale ansvarlighed som et mål i sig selv. Der lægges vægt på, at CSR ikke blot skal være et middel til at opnå andre (primært økonomiske) mål. Denne debat blev for alvor sparket i gang, da Milton Friedman under overskriften ”The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits” i 1970

argumenterede for, at virksomheder udelukkende skal koncentrere sig om at tjene penge og varetage aktionærernes interesser og derudover blot holde sig inden for lovens rammer:

> "There is one and only one social responsibility of business – to use it resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud." (Friedman 1970, The New York Time Magazine)

Dette gav anledning til en hed debat om, hvorvidt virksomheders samfundsmæssige ansvar bestod i andet end at tjene penge.

Archie B. Carroll beskrev i 1991 virksomheders sociale ansvar som en pyramidemodel bestående af økonomiske, juridiske, etiske og filantropiske forpligtelser, med de økonomiske og dernæst de juridiske forpligtelser i bunden af pyramiden. Ifølge Carroll var disse udgangspunktet for, at en virksomhed kunne være socialt ansvarlig, og med dette fundament i orden kunne virksomheden så arbejde med de etiske forpligtelser i form af de forventninger, samfundet måtte have til den enkelte virksomhed. I toppen af pyramiden lå de filantropiske aktiviteter. Disse handlinger blev betragtet som 'ønskelige', men ikke hverken 'forventelige' som de etiske forpligtelser eller 'påkrævet' som de juridiske og økonomiske. Hans pyramide er en af de oftest citerede i CSR-litteraturen, men den er også blevet kritiseret for, at give økonomiske og juridiske elementer fortrinsret i forhold til de etiske og filantropiske. Etik og filantropi fremstår qua pyramideopbygningen, som elementer virksomheden kan give sig i kast med, når de først har fået helt styr på det økonomiske og juridiske, og de filantropiske aktiviteter får karakter af at være toppen af kransekagen (Vallentin 2011).

En af fordelene ved Carrolls model er dog, at den illustrerer, at CSR også må betragtes i forhold til økonomiske og juridiske overvejelser, samtidig med at modellen lægger vægt på både skønsmæssige og etiske vurderinger af, hvad der forventes af den enkelte virksomhed.

> "The social responsibility of business encompasses the economic, legal, ethical and discretionary expectations that society has of organizations at a given point in time." (Carroll 1999, s.283)

Den første bølge af CSR-litteratur er således kendetegnet ved et moralsk filosofisk præg og er grundlæggende etisk funderet. Denne tilgang til virksomheders sociale ansvar går under betegnelsen CSR_1, og netop inkluderingen af den etiske dimension adskiller denne tilgang fra den næste bølge - CSR_2 - der i stedet lægger vægt på, hvordan virksomheder responderer på omgivelsernes krav og forventninger.

Allerede i 1970'erne (og dermed længe før Carrolls artikel) startede den første overgang af begrebet fra CSR_1 til CSR_2. Den blev beskrevet af William C. Frederick, der i sin artikel "From CSR_1 to CSR_2" (1978) argumenterede for, at CSR begrebet var vagt. Den filosofiske diskussion om virksomheders moralske og etiske ansvar gav ikke mening på et operationelt niveau. Med CSR_1var det ifølge Frederick umuligt at afgøre, hvornår en virksomhed var socialt ansvarlig. Refererer socialt ansvar til overholdelse af gældende juridiske regler eller kun til virksomhedens frivillige handlinger, der ligger udover de lovmæssige forpligtelser? Er virksomheder der 'blot' agerer i overensstemmelse med omverdenens krav og forventninger socialt ansvarlige eller skal de ligefrem foregribe eventuelle fremtidige sociale behov for at gøre sig fortjent til betegnelsen? Hvordan skal man kunne afgøre, hvornår en virksomhed er henholdsvis ansvarlig og uansvarlig? Spurgte Frederick:

> "How far must a company go in cleaning up pollution, reducing discrimination, making the workplace safer, or providing consumer protection to be considered socially responsible? Or what if a firm excels in one of these areas of social concern but fails rather badly in the other three? Is it then social responsible or irresponsible? The difficulties in finding precise answers to these and similar questions concerning the actual meaning of "corporate social responsibility" have dogged the debate from the beginning." (Frederick 1978/1994, s.153)

Ifølge Frederick giver det mere mening at se på, *hvordan* virksomheder responderer på omgivelsernes krav og forventninger og herunder, hvordan de burde reagere på disse, frem for at forsøge at komme med mere generelle betragtninger over, *hvorfor* virksomheder skal være socialt ansvarlige. Dermed er CSR_2 kendetegnet ved en mere instrumentel og operationel ledelsestilgang, eftersom der ikke længere tales om corporate social *responsibility,* men om corporate social *responsiveness*, da fokus er på virksomheders evne til at reagere på det sociale pres i form af krav og forventninger fra det omgivende samfund. Der bliver med andre ord sat fokus på virksomheders "reaktionsevne", og dermed også på hvordan social ansvarlighed kan bruges *strategisk* til at give (økonomiske) fordele for

virksomhederne og samtidig minimere risici. Denne tilgang til CSR var på mange måder et udtryk for et paradigmeskift inden for CSR-litteraturen, da den åbner op for, at CSR-aktiviteter kan være strategiske (mere eller mindre selviscenesatte) manøvrer med det ene formål, at stille en gruppe eksterne interessenter tilfredse. Aktiviteterne behøver således ikke udspringe af en virksomheds etiske og moralske vurderinger, dens ønsker om at gøre godt for samfundet eller dens stærke værdier. Sat på spidsen kan man sige, at der iboende i CSR_2 begrebet ligger en direkte opfordring til virksomhederne om at få "mest muligt" gavn af deres samfundsmæssige ansvar. Her tænkes i høj grad snarere på mest mulig økonomisk nytte frem for samfundsmæssig nytte (Vallentin 2011).

CSR_2 kan endvidere kritiseres for, at der sættes lighedstegn mellem en virksomheds reaktioner på omgivelsernes krav (og deres evne til at kommunikere disse) og deres sociale ansvarlighed. Men værdien af en virksomheds sociale engagement kan ikke vurderes ud fra virksomhedens forsøg på at iscenesætte sig som en socialt ansvarlig virksomhed. CSR_2 begrebet led som nævnt under at have hevet etikken og moralen ud af CSR-begrebet.

Carroll forsøgte derfor at sammentænke CSR_1 og CSR_2. Carroll var den første til at introducere idéen om corporate social performance – et begreb der blev forsøgt modelleret og videreudviklet af Wartick og Cochran (1985), der definerede CSP som det underliggende samspil mellem *principperne* for socialt ansvar, *processerne* for virksomhedens sociale reaktionsevne og de *politikker* virksomheder udvikler for at adressere sociale problemstillinger. Wood mente imidlertid, at en sådan definition var for restriktiv, og at *politikker* kun kunne betragtes som ét muligt udfald af en virksomheds sociale præstation:

> "Relying on 'policies', then, to reflect the outcomes of social performance is risky business." (Wood 1991, s.693)

I Woods definition indgik stadig *principper* for CSR, *processer* for virksomheders reaktionsevne (deres 'social responsiveness') men i stedet for *politikker* inkluderede Wood *resultaterne* (outcome) af virksomhedernes handlinger. Såvel politikker som sociale programmer og samfundsmæssige effekter kunne alle høre under denne outcome-kategori. CSP-modellen fandt således først for alvor sin form med Woods artikel "Corporate Social Performance Revisited" fra 1991.

CSP teorien bibeholder i bund og grund idéen om, at virksomheder har et ansvar, der ligger ud over at tjene penge og overholde loven, da de tillige har et ansvar for sociale problemer og herunder for at

lave etiske, skønsmæssige og/eller filantropiske handlinger til gavn for samfundet (Melé, 2008). Men CSP modellen signalerer, at man kan måle virksomheders sociale præstationer og i kølvandet på CSP modellen fulgte således en række studier, der forsøgte at påvise en sammenhæng mellem virksomheders Corporate Social Performance og deres Corporate Financial Performance (CFP). Generelt kan man sige om disse studier, at mange forsøgte at bevise en såkaldt "business case" for CSR, eftersom håbet var at kunne påvise, at de virksomheder der performede bedst på ansvarlighed også var de virksomheder, der gav det bedste afkast og den bedste bundlinje (enkelte modstandere af CSR forsøgte givetvis at påvise en negativ sammenhæng mellem CSR og bundlinjen). Resultaterne af disse undersøgelser forbliver dog uklare. Margolis og Walsh (2003) gennemgik 127 empiriske studier af sammenhængen mellem CSP og CFP og fandt generelt, at der tilsyneladende var en positiv sammenhæng mellem en virksomheds sociale ansvar og deres finansielle performance, og at der i hvert fald var meget begrænset belæg for at påvise en negativ relation. Imidlertid lider studierne af store metodemæssige problemer. Business casen for CSR er dermed aldrig rigtig blevet underbygget empirisk (og bliver det sandsynligvis heller aldrig), da det bl.a. er nærmest umuligt at påvise, hvilken vej sammenhængen går. Er det de virksomheder med den bedste bundlinje, der har overskud til at beskæftige sig med CSR? Eller er det *fordi* de beskæftiger sig med CSR, at de har den bedste bundlinje? (Neergaard 2006). Margolis og Walsh pointerer da også selv at:

> "What appears to be a definite link between CSP and CFP may turn out to be more illusory than the body of results suggest." (Margolis og Walsh 2003, s.278)

Alt i alt må det konkluderes, at der endnu ikke er opnået enighed om, hvordan social ansvarlighed kan måles. Spørgsmålet er da også om det overhovedet er fornuftigt at forsøge at gøre det. Som Vogel skriver i bogen "The Market for Virtue" (2005) bliver CSR tiltag hermed underlagt krav om *altid* at skabe profit, og sådanne krav er ingen andre af virksomhedens aktiviteter underlagt. Vallentin formulerer Vogels tanker på følgende vis:

> "Der er usikkerheder og risici forbundet med CSR som med alle andre aspekter af virksomhedens virke. Nogle gange vil investeringer i CSR give god økonomisk mening, andre gange ikke, og det kan ikke nødvendigvis forudsiges, hvordan udfaldet vil være. Men hvorfor skal man også forvente, at investeringer i CSR konsekvent og altid bidrager til at skabe mere værdi for aktionærerne, når praktisk taget ingen af virksomhedens øvrige investeringer eller strategier kan leve op til et sådant krav." (Vallentin 2011, s.63)

Fortalere for CSR har, i deres iver efter at bevise 'business casen' for CSR, forsøgt at overbevise virksomheder om, at CSR *altid* kan betale sig – om ikke på den korte bane, så i hvert fald på den lange bane, men dermed har de måske gjort CSR-agendaen en bjørnetjeneste. For CSR er givetvis ikke altid en økonomisk fordel som Vogel påpeger:

> "There *is* a business case for CSR, but it is much less important or influential than many proponents of civil regulation believe. CSR is best understood as a niche rather than a generic strategy: it makes business sense for some firms in some areas under some circumstances (…) There *is* a place in the market economy for responsible firms. But there is also a large place for their less responsible competitors." (Vogel 2005, s.3)

Ved at fokusere entydigt på CSR, som en mulighed for at forbedre den økonomiske bundlinje, er der fare for, at den etiske og moralske dimension atter forsvinder ud af begrebet. Ikke desto mindre forstærkes denne tendens tydeligvis ved den nyeste udvikling af begrebet, der går under betegnelsen "strategisk CSR" eller "forretningsdrevet samfundsansvar", som det hedder i den daværende VK-regerings "Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar".

Denne tilgang er særligt blevet beskrevet af Porter og Kramer, der med artiklen "Strategy and Society – the link between competitive advantage and corporate social responsibility" (2006) slog til lyd for, at virksomheder ved at bruge CSR strategisk, kan opnå såvel store samfundsmæssige som økonomiske fordele.

> "The fact is, the prevailing approaches to CSR are so fragmented and so disconnected from business and strategy as to obscure many of the greatest opportunities for companies to benefit society. If, instead, corporations were to analyze their prospects for social responsibility using the same frameworks that guide their core business choices, they would discover that CSR can be much more than a cost, a constraint, or a charitable deed – it can be a source of opportunity, innovation and competitive advantage." (Porter og Kramer 2006, s.80)

Porter og Kramer argumenterede således for, at der var behov for en ny tilgang til CSR, hvor fokus i langt højere grad end tidligere skulle være, at få arbejdet med ansvarlighed integreret i virksomhedernes kerneforretning og strategier. Filantropiske donationer samt CSR-aktiviteter, der bar

mere eller mindre præg af at være "direktørens kones velgørende projekt"[20] blev hermed kørt ud på et sidespor. Den strategiske tilgang giver langt større mulighed for at skabe det, Porter og Kramer kalder *shared value*, hvilket handler om at den gensidige afhængighed mellem virksomheder og samfund forudsætter, at både forretningsmæssige beslutninger og sociale politikker skal følge princippet om fælles værdi. Hvis enten en virksomhed eller et samfund forfølger politikker, der gavner den ene parts interesse på bekostning af andre, vil der være stor risiko for at underminere de langsigtede gevinster for begge parter (Porter og Kramer 2006).

De valg, virksomheden træffer, må altså være til gavn for både virksomheden og samfundet, men eftersom Porter og Kramer gør det klart, at en virksomhed naturligvis ikke kan løse alverdens problemer, opstiller de følgende kriterium for, hvilke CSR-aktiviteter en virksomhed bør engagere sig i:

> "The essential test that should guide CSR is not whether a cause is worthy but whether it presents an opportunity to create shared value – that is, a meaningful benefit for society that is also valuable to the business." (Porter og Kramer 2006, s.84)

Hermed opfordres virksomhederne til at udføre hardcore cost-benefit analyser af de CSR-aktiviteter, de overvejer at involvere sig i, og strategisk CSR handler da også i høj grad om at skabe win-win situationer til gavn for både samfund og virksomheder.
Konsekvensen af denne strategiske CSR tilgang bliver imidlertid, at spørgsmål om moral og etik endnu engang forsvinder ud af CSR-begrebet, og at virksomheder kun skal involvere sig i de CSR-aktiviteter der med stor sikkerhed vil skabe shared value og gavne virksomheden økonomisk (Vallentin 2011).

Ikke desto mindre har også den daværende VK-regering taget denne CSR tilgang til sig. I deres handlingsplan for samfundsansvar, opfordres de danske virksomheder til at udvise, hvad der kaldes "forretningsdrevet samfundsansvar". Som nedenstående citat fra handlingsplanen illustrerer, er det et begreb der til forveksling ligner den strategiske CSR-tilgang:

[20] Kendetegnene for sådanne projekter er, sat på spidsen, at virksomheden giver penge til det direktørens kone (eller direktøren selv) har en forkærlighed for som f.eks. den lokale spejderbevægelse, orangutangens bevarelse eller kræftramte børn.

> "Den væsentligste fordel ved forretningsdrevet samfundsansvar er, at virksomhedens særlige viden og kernekompetencer udnyttes aktivt til gavn for både virksomheden og for samfundet. Samtidig integreres samfundsansvar i hele virksomhedens organisation. På den måde hjælper virksomheden med at imødekomme samfundsmæssige problemstillinger, samtidig med at der skabes nye vækstmuligheder for virksomheden selv." (Regeringen "Handlingsplan for samfundsansvar" 2008, s.16)

Opsummerende kan det siges, at CSR er et begreb der kontinuerligt er under forandring. Samtidig er det et begreb, der er svært at få hold på og afgrænse. Der kan næppe opstilles generelle retningslinjer for, hvornår virksomheder er samfundsansvarlige, da det vil være afhængigt af konteksten og øjet der ser. Er det f.eks. CSR, at ophæve samarbejdet med en leverandør i Fjernøsten, der benytter børnearbejdere i produktionen? Eller er det snarere at udvise ansvarlighed, at blive i samarbejdet for at forbedre forholdene hos leverandøren over tid?

Begrebet er da også blevet kritiseret for at mangle både substans og en systematisk forskningstradition, og ifølge van Oosterhout og Heugens (2008) vil CSR-begrebet med fordel kunne erstattes af teorier om økonomi og legitimitet. Stod det til dem, skulle forskere ikke længere studere CSR:

> "…the notion of CSR is at best a conceptual epiphenomenon: a largely insignificant by-product of other conceptual schemes that can safely be removed from all future theorizing in management and organization. We propose that business and society scholars do so without further ado." (van Oosterhout og Heugens 2008, s.217)

Udgangspunktet for nærværende afhandling er dog, at CSR-begrebet på trods af kritikken er værd at holde fast i, og at begrebet ikke står til at afgå ved døden. Tværtimod synes det mere aktuelt end nogensinde før, for på trods af uklarhederne omkring hvad begrebet dækker, er der udbredt enighed om, at presset på virksomheder for at udøve CSR er stigende (MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group 2012). Samtidig bliver store danske virksomheder, som beskrevet, i stigende grad pålagt at forholde sig til deres samfundsansvar og rapportere om dette, så på trods af ovennævnte kritik er CSR omdrejningspunktet for denne afhandling.

Tilgange til CSR forskning

I tråd med begrebets uklarhed kan man ikke tale om en enkelt teori om CSR. Forskning på området har da også benyttet mange forskellige tilgange, når virksomheders sociale og samfundsmæssige ansvar skulle udforskes. Grundlæggende må det siges, at være yderst vanskeligt at afgøre, hvornår en tilgang kan siges, at udgøre en egentlig teori om CSR. Ifølge Vallentin findes der ikke "en decideret teori om CSR, kun et sæt af mere eller mindre teoretisk velfunderede og sammentænkte begreber med hver deres iboende begrænsninger og blinde pletter." (Vallentin 2011, s.70)

Alligevel er der flere, der har forsøgt sig med at inddele CSR-tilgange i forskellige teoretiske kategorier. Klonoski (1991) skelner f.eks. mellem økonomiske/fundamentalistiske teorier (hvor virksomheders eneste ansvar består i at øge indtjeningen og holde sig inden for lovens rammer), teorier om virksomheders moralske ansvar (hvor virksomheder bliver stillet moralsk til ansvar for deres handlinger) samt teorier, hvor den sociale dimension er i fokus (herunder hører f.eks. stakeholder teorien). Også Windsor (2006) forsøger sig med en opdeling af CSR-tilgange i forskellige kategorier. Han foreslår, at disse opdeles efter teorier om etisk ansvarlighed, teorier om økonomisk ansvarlighed og teorier om "corporate citizenship".

Endelig har Garriga og Melé (2004) forsøgt, at inddele teorier om CSR i fire grupper, henholdsvis instrumentelle, politiske, integrerende og etiske teorier. De *instrumentelle* teorier omfatter tilgange, der ser virksomheden som 'et instrument' til skabelse af velstand og virksomheders sociale aktiviteter ses som middel til at skabe økonomisk gevinst. Porter og Kramers strategiske CSR tilgang, som blev beskrevet tidligere, repræsenterer ifølge Garriga og Melé en instrumentel teori, da deres fokus er på, hvordan virksomheden, ved at bruge CSR strategisk, kan opnå konkurrencemæssige fordele. De *politiske* teorier fokuserer på interaktionen mellem virksomheder og samfund og særligt på virksomheders magt og indflydelse i samfundet og på, hvordan virksomheder kan eller bør forvalte denne magt på ansvarlig vis. De *integrerende* teorier handler om, hvordan virksomheder tilpasser sig og responderer på omverdenens krav og forventninger, og det er også herunder vi finder de omtalte tilgange vedrørende Corporate Social Responsiveness og Corporate Social Performance (CSP). Endelig beskriver Garriga og Melé de *etiske* teorier som perspektiver, der fokuserer på de etiske krav, der ligger til grund for samspillet mellem virksomheder og samfund. Disse baserer sig på mere generelle principper om, hvad der er det rigtige at gøre (herunder nævnes f.eks. FN's Global Compact initiativ) og på idéer om bæredygtig udvikling , "det fælles bedste" og andre tilgange, hvor den etiske dimension er central.

Alt afhængigt af det teoretiske udgangspunkt har forskere anvendt vidt forskellige analysestrategier i deres bestræbelser på at undersøge fænomenet CSR. CSR er således bl.a. blevet undersøgt på baggrund af institutionel teori[21], teori om sensemaking[22], politiske CSR teorier[23], teori om governmentality[24], strategisk CSR[25] og stakeholder teori[26]. Som nævnt i indledningen er der desuden flere CSR-studier, der har påpeget at virksomheders organisationskultur er afgørende for implementeringen og forankringen af CSR-strategien (Maon et al. 2009; Maignan et al. 2005; Lyon 2004; Werre 2003), men CSR og organisationskultur er dog stadig et underbelyst forskningsområde (Maon et al. 2010; Jaakson et al. 2009).

I nærværende afhandling ser jeg på CSR ud fra et institutionelt perspektiv. Ligesom jeg kommer ind på konsekvenserne af den strategiske CSR-tilgang. Min primære tilgang til at undersøge CSR, er dog via analyser af organisationskulturen. Hermed giver afhandlingen både indblik i de ydre institutionelle processer og de indre organisatoriske processer, der påvirker arbejdet med CSR-strategien.

I det følgende kapitel vil jeg redegøre for nogle af de væsentligste begreber inden for institutionel teori og lave en analyse af, hvordan de institutionelle omgivelser påvirker Coops CSR-arbejde.

[21] F.eks. Matten og Moon 2008; Campbell 2007; Aguilera et al. 2007; Jackson og Apostolakou 2010.
[22] F.eks. Basu og Palazzo 2008; Weick 1995; Nijhof og Jeurissen 2006.
[23] F.eks. Scherer og Palazzo 2007; Matten og Crane 2005; Vogel 2010.
[24] F.eks. Shamir 2008; Vallentin og Murillo 2012.
[25] F.eks. Porter og Kramer 2002, 2006 og 2011.
[26] F.eks. Freeman 1984 og 1994; Evan og Freeman 1988; Donaldson og Preston 1995; Freeman og Phillips 2002; Freeman et al. 2004.

Kapitel 4: Institutionelt perspektiv på CSR i Coop

Hvorfor inddrage nyinstitutionel teori?

Formålet med at lægge ud med en institutionel analyse af Coops arbejde med CSR-strategien er at forstå den kontekst, som strategien udspilles i og forsøge at forklare Coops "CSR-adfærd" ud fra deres institutionelle omgivelser. Via nedenstående analyse bliver det muligt at give et billede af den institutionelle kontekst, som påvirker Coops handlemuligheder i deres arbejde med CSR-strategien. Ifølge Kjær "er institutionerne nøglen til at forklare strategizing" (Kjær 2006, s.242), da institutionerne har afgørende betydning for virksomhedernes handlerum, og dermed også for udformningen og forankringen af CSR-strategien:

> "Virksomheden befinder sig ikke på et anonymt marked, hvor den kan strategize frit, så længe det bare er effektivt for den selv. Virksomheden befinder sig også *i en social sammenhæng*, hvor dens adfærd bliver betragtet og bedømt af andre – ud fra forskellige sociale standarder – og hvor den hele tiden må forsøge at holde sig inden for det acceptable." (Kjær 2006, s.225)

Når Coop skal udarbejde sin CSR-strategi, afspejler de konkrete valg således ikke blot, hvad der er mest effektivt for Coop, men i lige så høj grad forskellige institutionelle påvirkninger, og en institutionel analyse kan illustrere, hvordan bestemte typer af CSR-adfærd giver mening i den kontekst, Coop befinder sig i fordi adfærden er *legitim* ved at være lovlig, rigtig eller fornuftig.

Med den nyinstitutionelle teoris blik bliver det muligt at træde et skridt tilbage og se på, hvordan de institutionelle omgivelser påvirker Coops arbejde med CSR-strategien.

Hovedtankerne i nyinstitutionel teori

Nyinstitutionel teori fokuserer på den institutionelle kontekst for virksomheders handlerum ved at analysere de institutioner, der påvirker virksomheden i dens strategiarbejde. Ved institutioner forstås i den forbindelse nogle stabile samfundsskabte spilleregler, og institutioner kan således betragtes som de sociale strukturer, der påvirker virksomhedens adfærd. Virksomheden er, med andre ord, underlagt

de institutionelle strukturer, og institutionerne ligger altså som en forudsætning for den måde, virksomheden handler på.
Ifølge Kjær er institutionerne både stabile og alligevel foranderlige over tid:

> ”Selvom institutioner er stabile og kan tages for givet, er de ikke naturgivne, men derimod samfundsskabte strukturer og mønstre. De er socialt indstiftede og kan dermed også forandres over tid.” (Kjær 2006, s.226)

Zucker definerer ”institutionalisering”, som den proces hvormed bestemte normer får en regellignende rolle i samfundet (Zucker 1977 i Vallentin 2011). Når noget bliver institutionaliseret betyder det således, at det betragtes som stabilt, og at det bliver taget for givet i en sådan grad, at det bliver forudsætningen for adfærden.

Indenfor CSR-forskningen er institutionel teori blevet brugt til at undersøge, hvordan virksomheder kommer til at ligne hinanden, fordi de er eksponeret for de samme institutionelle påvirkninger – en proces der går under begrebet *isomorfisme,* hvilket betyder at ’noget antager samme form’.

Ifølge organisationsforskere er virksomhederne underlagt en stigende institutionalisering, idet mængden af institutioner der påvirker og strukturerer virksomhedernes adfærd er stigende (Kjær 2006). Den tiltagende institutionalisering fører til en øget grad af isomorfisme, da der ifølge nyinstitutionalismen foregår en homogenisering af institutionelle miljøer på tværs af nationale grænser.

Det bærende argument indenfor institutionel teori er, at organisatoriske praksisser forandres og bliver institutionaliseret, fordi de betragtes som *legitime*. De virksomheder der er bedst til at tilpasse sig samfundets institutionaliserede normer, vil blive opfattet som mest legitime og de vil have bedre chance for at klare sig i konkurrencen mod andre virksomheder.

På baggrund af nyinstitutionel teori vil jeg i dette kapitel se nærmere på, *hvad* der påvirker virksomhederne i deres strategiarbejde, og herunder vil jeg beskrive, hvordan de institutionelle rammer har forårsaget et skifte fra en implicit til en mere eksplicit CSR-tilgang blandt danske virksomheder. Dernæst vil jeg beskrive, *hvordan* institutionerne påvirker virksomhederne, og her vil jeg give eksempler på de *regulative*, *normative* og *kognitive* strukturer, der påvirker Coops adfærd.

Efterfølgende belyser jeg *hvem* der påvirker Coop. Her opstiller jeg en række af Coops interessenter, hvorefter jeg beskriver, hvordan staten og andre politiske institutioner påvirker Coops strategiarbejde. Endnu et centralt begreb inden for nyinstitutionel teori er det såkaldte "*organisatoriske felt*" og i en beskrivelse af dette ser jeg på dagligvarebranchens væsentligste CSR-udfordringer. I forlængelse heraf skildrer jeg, hvordan Coop og deres nærmeste konkurrenter reagerer på det institutionelle pres. Her kigger jeg både på, hvordan virksomhederne adskiller sig fra hinanden (divergens) og på, hvordan såkaldte *koersive*, *normative* og *mimetiske isomorfiske processer* får dagligvarevirksomhederne til at ligne hinanden (konvergens). Dernæst redegør jeg for, hvordan det kan være modsætningsfyldt for virksomhederne at skulle leve op til *legitimitetskravet* og *effektivitetskravet* på samme tid. Der er nemlig ikke altid overensstemmelse mellem, hvad der opfattes som mest legitimt, og hvad der er mest effektivt for virksomheden at gøre, og dette kan føre til en såkaldt *dekobling* mellem virksomhedens politikker og praksisser.
Mod afslutningen vender jeg tilbage til en af de væsentligste interessentgrupper, der påvirker Coops CSR-adfærd, nemlig de danske forbrugere. Forbrugerne har stor betydning for, hvorvidt Coops CSR-strategi kan realiseres, og derfor ser jeg efterfølgende på forbrugernes holdninger og adfærd i relation til Coops fire fokusområder (miljø, sundhed, klima og etisk handel). Endelig samler jeg op og redegør for, hvordan nærværende institutionelle analyse kan være en hjælp til at forstå den kontekst, som Coops CSR-strategi udspilles i, hvorefter jeg skildrer nogle af de begrænsninger, der er forbundet med at anvende nyinstitutionel teori.

Hvad påvirker virksomhederne? – de institutionelle rammer

I en af de mest citerede artikler der udforsker CSR ud fra et institutionelt perspektiv, undersøger Matten og Moon (2008), hvordan og hvorfor CSR viser sig forskelligt i forskellige lande. Inspireret af Whitley (1999) beskriver de fire historisk baseret institutionelle rammer, henholdsvis politiske systemer, finansielle systemer, uddannelse og arbejdsmarkedssystemer samt kulturelle systemer, og disse bruges til at forklare, hvorfor der er nationale forskelle på, hvordan CSR kommer til udtryk i virksomhederne. Matten og Moon (2008) sammenligner CSR, som det kommer til udtryk i henholdsvis amerikanske og europæiske virksomheder og finder, at mens amerikanske virksomheder har været *eksplicitte* omkring deres CSR-aktiviteter, har europæiske virksomheder været mere *implicitte* og ikke kommunikeret vidt og bredt om deres CSR-aktiviteter. Ifølge Matten og Moon skyldes disse forskelle, at amerikanske og europæiske virksomheder har været underlagt forskellige institutionelle strukturer. Mange af de områder der har været underlagt virksomhedernes

forgodtbefindende i USA, og følgelig har fået karakter af at være et CSR-issue i form af et frivilligt til- eller fravalg fra virksomhedens side, har blandt europæiske virksomheder (og særligt i de skandinaviske lande) været reguleret via love, overenskomster og fælles aftaler (f.eks. overenskomster på arbejdsmarkedet og en forholdsvis restriktiv miljølovgivning). Derfor har der blandt amerikanske virksomheder været større tradition for, at de virksomheder der udviste samfundsmæssigt ansvar også i langt højere grad kommunikerede om deres tiltag. Beckmann, Morsing og Reisch beskriver denne tendens på følgende vis:

> ”With other scholars we suggest that the key reasons that CSR has not been exposed to the same extent of ”corporate talk” in Denmark as in the US, is that the legal and institutional framework in Denmark has already included and institutionalized many of the issues that arise as CSR.” (Beckmann, Morsing og Reisch 2006, s. 24)

At den eksplicitte CSR-tilgang, hvor virksomhederne åbenlyst kommunikerer deres CSR tiltag, har været dominerende blandt amerikanske virksomheder, mens den implicitte CSR-tilgang har kendetegnet de europæiske virksomheder, beskriver Matten og Moon således:

> ”We have argued that U.S.-style CSR has been embedded in a system that leaves more incentive and opportunity for corporations to take comparatively explicit responsibility. European CSR has been implied in systems of wider organizational responsibility that have yielded comparatively narrow incentives and opportunities for corporations to take explicit responsibility. We therefore identify two distinct elements of CSR – the *explicit* and the *implicit*. By ”explicit CSR”, we refer to corporate policies that assume and articulate responsibility for some societal interests (…) explicit CSR rests on corporate discretion, rather than reflecting either governmental authority or broader formal or informal institutions. By ”implicit CSR”, we refer to corporations’ role within the wider *formal and informal institutions* for society’s interest and concerns.” (Matten og Moon 2008, s. 409)

Da den implicitte CSR tilgang beror på normer, værdier og regler, er der her tale om mere eller mindre obligatoriske og sædvanlige krav til virksomhederne i forhold til at respondere på omgivelsernes krav og forventninger. Derved er der med implicit CSR tale om ansvarsområder som

de enkelte virksomheder normalt ikke kommunikerer omkring, da de netop har karakter af at være indlejret i samfundets normer (ibid).

Matten og Moon (2008) argumenterer videre for, at dette er under forandring, idet de europæiske virksomheder nu har taget en mere eksplicit CSR-tilgang til sig, der ligner den der karakteriserede de amerikanske virksomheder. Blandt europæiske virksomheder er der således sket et skift fra en implicit til en mere eksplicit tilgang til CSR. Matten og Moon konkluderer, at ”explicit CSR is gaining new momentum across Europe”, og Beckmann, Morsing og Reisch bakker op om dette, når de skriver:

> ”Matten and Moon suggest that there has been a recent move from implicit CSR towards a more explicit form of CSR in Europe, and we argue that the current demand for more conspicuous demonstration of CSR initiatives posed on Danish Companies is an indication of this move.” (Beckmann, Morsing og Reisch 2006, s. 27)

<u>CSR’s udvikling i Coop - fra implicit til eksplicit CSR</u>

I tråd med ovenstående citat konkluderer en undersøgelse fra Deloitte (2011), at CSR de seneste år har oplevet en stigende opmærksomhed i Danmark. I takt med at CSR er kommet højere og højere op på virksomhedernes agenda, ses ligeledes en markant udvikling og opprioritering af ansvarlighedsarbejdet i Coop. Her gik CSR-afdelingen fra at leve en afsondret tilværelse væk fra hovedkontoret til at være en afdeling, der er repræsenteret med egen direktør, og som i dag i høj grad er med til at lægge virksomhedens strategiske kurs. Den nuværende CSR-manager i Coop fortæller om dengang hun blev ansat i 1997 i første omgang i et 3 måneders projektjob på midler fra Miljøministeriet:

> “Kort tid efter at jeg var blevet ansat, så flyttede vi ud ved Irmas hovedkontor. Der var der et lager, og ved det lager er der sådan et lille hus, som hed lægehuset, fordi der har altså været en læge. Der sad vi så sammen med arbejdsmiljøchefen og en sekretær og så Mogens Werge [der dengang var Miljøchef] og jeg. Og set i bakspejlet, så var det nok rigtigt, rigtig dumt gjort. Fordi så blev vi endnu mere isolerede fra hovedkontoret. For det første så sad vi i Rødovre, og vi var jo ikke engang en integreret del af Irma derovre, vi var ”sådan nogen der kom på besøg i kantinen-agtigt” til frokost, så jeg synes faktisk de første år jeg var her, at jeg virkelig var på sidelinjen. Jeg følte

> egentligt, jeg var sådan én, der var lidt udenfor men indeni alligevel." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

Mogens Werge, der dengang var miljøchef, men senere blev forbrugerpolitiske direktør, fortæller på lignende vis, hvordan ansvarlighedsarbejdet har udviklet sig, fra at være afkoblet fra virksomheden i slutningen af 1990'erne, til i dag at være en langt mere integreret del af forretningen:

> "Det der en den helt store forskel fra i dag til dengang, det var at i dag betragter jeg os simpelthen, som en del af forretningen. Dengang var vi en nebengeschäft, det var vi altså. Vi blev set som sådan nogle underligheder der kom og "nå, for helvede, ja vi må så se hvordan vi kan få pacificeret det dér." Altså, det var ikke integreret i virksomheden, og der var ikke nogen der tog det rigtig alvorligt." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

På sin vis havde både FDB og (siden Coops etablering i 2002) også Coop altid arbejdet med ansvarlighed, men på trods af dette arbejde med bl.a. miljø og oplysning af forbrugerne, var det ikke noget virksomheden havde gjort et stort nummer ud af at kommunikere eksternt.
I tråd med samfundsudviklingen mærkede Coop imidlertid en øget forventning fra omgivelserne, da flere ytrede ønske om at virksomheden skulle begynde at kommunikere om deres arbejde med ansvarlighed:

> "Der var også tit nogle der havde sagt: "hvorfor siger I ikke til os, hvad I vil? I arbejder med det dér og det dér og det dér, det lyder rigtigt spændende. Hvorfor siger I det ikke til nogen?" Så fandt vi ud af, jamen altså kunne man ikke tage den der strategi og så simpelthen sige til offentligheden "det er dét vi vil - dét her, det står vi på mål for". Og det gjorde vi så." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Beretningerne om hvordan "CSR-afdelingen" (der ikke hed CSR-afdelingen dengang) gik fra at være godt gemt af vejen til at være præsenteret med egen direktør i koncernledelsen, afspejler hvordan CSR er krøbet længere og længere op på Coops dagsorden. Den øgede prioritering af CSR afspejles endvidere af at ordet "ansvarlighed" (som CSR kaldes i Coop) i dag er indarbejdet i hele koncernens overordnede vision, så denne nu lyder "Vi vil være det mest ansvarlige sted at handle og arbejde."

Disse bevægelser bekræfter pointen om, at CSR ændrer sig i takt med de institutionelle omgivelser, eftersom Coop i takt med den stigende samfundsmæssige interesse for ansvarlighed ligeledes vælger at sætte CSR (endnu) højere på agendaen. Som beskrevet i afsnittet om overgangen fra implicit til eksplicit CSR, kan Coop netop siges at have bevæget sig fra en implicit til en eksplicit CSR-tilgang. Da Coops adm. direktør Jesper Lien under interviewet blev spurgt, hvornår man startede med at arbejde med ansvarlighed i Coop, lød svaret da også som følger:

> "Det har vi altid gjort. Vi har bare aldrig fortalt nok om det. Det nye er, at vi skal have credit for vores store indsats indenfor ansvarlighed." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Et lignende svar kommer fra FDB's adm. direktør Thomas Bagge Olesen, der ligeledes blev spurgt, hvornår man startede med at arbejde med ansvarlighed i FDB:

> "Det at tænke samfundsnytte har sådan set altid har været en del af netop FDB. Det har været en del af den måde, der er blevet tænkt på i det her system i rigtig, rigtig mange år. Men jeg tror altså i takt med den udvikling, der i øvrigt har været i samfundet, og den udvikling der har været blandt virksomheder, så har det de sidste år taget en meget kraftig drejning, hvor vi italesætter det som noget CSR og ansvarlighed." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Ifølge begge har FDB og Coop altså altid arbejdet med ansvarlighed, siden virksomhederne så dagens lys, men hvor ansvarlighed førhen har ligget implicit i virksomhedernes måde at handle på, er der inden for de seneste år sket en drejning. FDB og Coop arbejder nu eksplicit med CSR dels for at få credit for alt det arbejde de alligevel gør, dels fordi det har været et stigende krav fra omverdenen.

Coops overgang fra implicit til eksplicit CSR illustreres ligeledes af at Coop fra og med år 2009 er begyndt at offentliggøre selvstændige "ansvarlighedsrapporter" en gang om året, hvori de skriver om deres arbejde med ansvarlighed, ligesom de i stigende grad kommunikerer om ansvarlighed i tilbudsaviser, i medarbejderbladet, og på hjemmesiden. Som seneste skud på stammen har koncernen lavet et e-magasin om ansvarlighed rettet mod forbrugerne, og ansvarlighedsbrandet Änglamark har fået sin egen Facebookside med tilhørende fanskare.

Alt i alt er der i høj grad skruet op for kommunikationen af ansvarlighed i forhold til tidligere, hvor arbejdet med ansvarlighed nok har eksisteret, men slet ikke i samme målestok som i dag, og hvor enkelte projekter måske er blevet kommunikeret, men langt fra med den samme volumen og struktur som ses i dag.

Hvordan påvirker institutionerne adfærden?

Det omgivende samfund påvirker uden tvivl Coops adfærd på ansvarlighedsområdet, men de institutionelle strukturer kan siges at påvirke virksomhedens adfærd på forskellig vis.
I den forbindelse tales der om *regulative, normative og kognitive strukturer*, der hver især påvirker adfærden, og hvor fokus henholdsvis er på 'love og regler', på 'normer og moral' og på 'viden og verdensbilleder'. De regulative strukturer kan altså angive den rolle som love og regler spiller, mens de normative strukturer sætter fokus på fælles normer og værdier og de kognitive strukturer beskriver de fælles forestillinger om verdens beskaffenhed.

Coop bliver f.eks. påvirket af de *regulative strukturer,* da det er lovpligtigt for de større virksomheder at rapportere om deres samfundsansvar (jf. loven om redegørelse for samfundsansvar som beskrevet i indledningen). Coop havde sandsynligvis valgt at rapportere om deres samfundsansvar alligevel, men det er påfaldende at Coops første selvstændige ansvarlighedsrapport dækkede år 2009, som var det år loven trådte i kraft.

Coop bliver endvidere påvirket af *normative strukturer* i samfundet. Der er f.eks. tale om normative påvirkninger, når Coop beslutter at kontrollere deres leverandører i Fjernøsten. Det er således ikke lovpligtigt, at danske virksomheder kontrollerer sine leverandører i udviklingslandene, men blandt de store danske virksomheder kan det netop siges at være blevet en norm. Fordi mange af de andre store danske virksomheder kontrollerer deres leverandører, og fordi der bl.a. via historier i medierne er en øget opmærksomhed på risikoen for kritisable forhold i leverandørkæden, så forventes det at Coop også kontrollerer sine leverandører. Om kontrollerne virker efter hensigten er en helt anden snak, men i Coop får man vist, at man i det mindste 'gør noget', hvilket kan øge virksomhedens legitimitet.

Endelig kan Coop også siges at være påvirket af *kognitive strukturer*. Det viser sig ved, at Coop i flere tilfælde har valgt at undlade at bruge indholdsstoffer, som ikke var ulovlige men 'blot' under mistanke for at kunne være skadelige på længere sigt. Coop valgte f.eks. i 2007 at fjerne azo-

farvestoffer og quinolin-gult fra sodavand (hvorfor de ikke længere sælger grøn sportsvand og den klassiske gule citronvand) og har senest valgt at stoppe salget af koncentrerede ukrudtsmidler. Dette har de gjort ud fra den viden, der er på de pågældende områder og ud fra en forestilling om at forbrugerne og miljøet vil være bedst tjent med at undgå disse stoffer. Ligeledes kan Coops ønske om at fremme salget af MSC-mærkede fisk eller FSC-mærket træ (punkter der også indgår i ansvarlighedsstrategien) ses som udtryk for en kognitiv påvirkning. Ifølge Coops verdensbillede er der reel fare for overfiskeri og ødelæggelse af verdenshavene, ligesom også verdens skove er truet, og derfor vil man gerne fremme salget af de mere bæredygtige alternativer.

Hvem påvirker Coops adfærd? – Coops interessenter

Ifølge nyinstitutionel teori bunder virksomhedernes valg og fravalg, som beskrevet i samfundets institutioner, og virksomhederne lader sig påvirke på forskellig vis gennem forskellige typer af institutionelle strukturer for at opnå legitimitet. Men hvem er det så der afgør, hvilke handlinger der er mest legitime? Hvilke interessenter er det særligt der påvirker Coops adfærd på CSR-området?

Hvis man skal tegne et billede af de væsentligste institutioner, der påvirker CSR-debatten og dermed også Coops handlerum, bliver det tydeligt, at der er mange forskellige interessenter, der kan have større eller mindre indflydelse på Coops valg. Mangfoldigheden af institutioner, der påvirker virksomhederne afspejler ifølge Kjær den øgede institutionalisering i samfundet:

> ”Virksomheden opererer i en institutionaliseret kontekst i den forstand, at virksomheden er underlagt mange forskellige institutioners påvirkning. Det viser sig blandt andet i mangfoldigheden af interessenter, der forsøger at gøre sin stemme hørt i forhold til virksomheden. Når disse krævende interessenter i dag er blevet naturlige spillere i forhold til virksomheden, afspejler det kontekstens institutionalisering.”
> (Kjær 2006, s.236)

Med inspiration fra ovenstående kan man tegne et billede af de væsentligste interessenter, der generelt påvirker CSR-debatten i Danmark og som specifikt påvirker Coops handlerum (listen er dog ikke udtømmende):

- Staten og andre politiske institutioner (herunder Erhvervsstyrelsen og Center for Samfundsansvar)
- Internationale institutioner som f.eks. EU, FN og OECD
- Rådet for Samfundsansvar, Rådet for bæredygtig erhvervsudvikling, Dansk Initiativ for etisk handel
- FDB
- Medlemmerne (medlemmer af FDB og dermed medejere af Coop)
- Øvrige danske forbrugere
- Andre virksomheder (og herunder særligt de nærmeste konkurrenter)
- Medierne (herunder digitale medier)
- NGO'ere og samarbejdspartnere (samt DanWatch)
- Universiteter og forskere
- Andre organisationer (Dansk industri, Dansk erhverv, LO)
- Diverse konsulenthuse

Det er udenfor rammerne af denne afhandling at beskrive, hvorledes alle disse påvirker virksomhedernes og herunder Coops arbejde med CSR. I stedet vil jeg nøjes med at give nogle eksempler på, hvordan *staten* påvirker Coops CSR-adfærd, og senere i nærværende kapitel komme ind på forbrugernes rolle. De øvrige interessenter vil blive trukket ind i afhandlingen, hvor det skønnes relevant, og påvirkningen fra bl.a. FDB og medierne vil også blive inddraget i den efterfølgende kulturanalyse.

Staten har i høj grad påvirket CSR-debatten i Danmark, og hermed også udviklingen i virksomhedernes måde at tænke på og arbejde med CSR. I 1994 igangsatte daværende socialminister Karen Jespersen kampagnen "Det angår os alle", hvor virksomhederne blev opfordret til at være med til at løse problemerne omkring arbejdsløshed og social eksklusion i en tid, hvor en stor del af den raske befolkning var på overførselsindkomst. Fra politisk side forsøgte man at øge virksomhedernes sociale engagement ved holdningsbearbejdning, økonomiske incitamenter f.eks. i form af løntilskud samt ved etablering af nye samarbejdsrelationer mellem virksomheder og f.eks. kommuner. Målet var at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked, og at give svage og marginaliserede grupper en plads på arbejdsmarkedet (Rosenstock et al. 2005). Fra 1990'erne har den danske CSR-agenda således haft fokus på det rummelige arbejdsmarked, men i løbet af de sidste 15-20 år er CSR-agendaen imidlertid skiftet til en mere forretningsorienteret diskurs i form af den strategisk CSR og "forretningsdrevet

samfundsansvar" (Morsing, Midttun og Palmås 2007; Ellis og Eder-Hansen 2010). Center for Samfundsansvar (CenSa) der blev oprettet i 2007 under Erhvervs- og selskabsstyrelsen benytter da også betegnelsen virksomheders *samfundsansvar* frem for virksomheders *sociale* ansvar for at signalere, at der er tale om en bredere dagsorden end blot den sociale agenda (Vallentin 2011). Disse skift i retorikken omkring CSR påvirker angiveligt virksomhedernes forståelse af CSR, da man går fra at forstå CSR som middel til at udbedre sociale problemer til en mulighed for at skabe økonomiske gevinster:

> "I en rummelighedsoptik bliver CSR et middel til at løse eller udbedre sociale problemer og bidrage til social inklusion. Der appelleres til virksomhedernes evne og vilje til at løfte en social byrde og give noget tilbage til samfundet. Til forskel herfra bliver CSR i en erhvervspolitisk optik et middel til opnåelse af økonomiske mål, som kan beskrives i termer af konkurrenceevne og vækst. Og der fokuseres på muligheder frem for mangler eller problemer." (Vallentin 2011, s.119)

I Coop betragtes CSR ligeledes, som en mulighed for øget konkurrenceevne og finansiel vækst, hvilket jeg vil vende tilbage til i den efterfølgende kulturelle analyse. Nedenstående citat fra Coops CSR-manager er blot et enkelt eksempel på, hvordan den strategiske tilgang til CSR også har slået rod hos Coop:

> "Jeg er sådan set ikke i tvivl om, at direktionen synes, at det er rigtig vigtigt, at vi fokuserer på ansvarlighed, men jeg er sådan set heller ikke i tvivl om, at direktionen er ret opsatte på, at det også skal være forretningsorienteret. Vi skal ikke gøre noget for bjerggorillaerne i Congo, vel - vi skal gøre det for at tjene penge på det." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

Det er desuden påfaldende at hele HR-området, og herunder det rummelige arbejdsmarked, ikke er indarbejdet, som et selvstændigt fokusområde i ansvarlighedsstrategien. Taget i betragtning at Coop beskæftiger 35.000 medarbejdere svarende til mere end 1 pct. af den danske arbejdsstyrke, havde det været naturligt at medtænke HR, som et selvstændigt fokusområde udover de eksisterende fire (miljø, klima, sundhed og etisk handel). De fire områder er netop udvalgt som strategiske mærkesager - som områder hvor Coop særligt mener at kunne gøre en forskel for samfundet, samtidig med at de

optimerer egen forretning. Det rummelige arbejdsmarked opfattes tilsyneladende ikke som en strategisk mulighed, for at skabe øget vækst i virksomheden, men snarere som et moralsk anliggende Coop har ift. at udbedre samfundsmæssige problemer, hvilket ligger i tråd med den retorik, der har været fra statens side. Dette kan ses som et udtryk for en kognitiv påvirkning, da Coop tilsyneladende er påvirket af forståelsen af CSR som "forretningsdrevet samfundsansvar" (hvorvidt denne opfattelse af CSR deles af alle i organisationen vender jeg tilbage i kulturanalysen).

På et mere regulativt niveau påvirker staten ligeledes Coops arbejde med CSR i form af loven om redegørelse for samfundsansvar, der som tidligere nævnt pålægger de største virksomheder (og herunder Coop) at rapportere om deres arbejde med ansvarlighed. Af andre love og regler der i høj grad påvirker Coop kan eksempelvis nævnes markedsføringsloven (hvad må der skrives i tilbudsaviserne og hvordan må de mest ansvarlige varer markedsføres), fødevarelovgivningen (om fødevaresikkerhed, mærkning af fødevare, hygiejne og kontrol), miljøbeskyttelseslovgivningen (om beskyttelse af jord og grundvand, håndtering af affald og forurening, genanvendelse og renere teknologi) osv.

Opsummerende kan det dermed siges at staten og de politiske institutioner, og herunder også måden hvorpå CSR italesættes i de offentlige institutioner, påvirker Coops forståelse af begrebet og deres arbejde med ansvarlighed.

Det organisatoriske felt

Med udgangspunkt i institutionel teori ser Jackson og Apostolakou (2010) på, hvorfor nogle virksomheder er mere tilbøjelige til at engagere sig i CSR end andre. Inspireret af Campbell (2007) mener de, at virksomheder vil være tilbøjelige til at efterligne deres konkurrenter, til at forsøge at undgå statslig intervention og til at reagere på normativt pres fra diverse interessenter, men de fremhæver tillige betydningen af, hvad der kan kaldes "det organisatoriske felt". Dette felt indbefatter ikke alene branchen eller den industrielle sektor og de hertil hørende konkurrerende virksomheder, men også offentlige myndigheder, kunder, leverandører, medier og andre aktører der på den ene eller anden måde påvirker feltet. Deres pointe er, at meget af det institutionelle pres som virksomhederne møder udspiller sig på industrielt sektorniveau:

> "Many pressures for firms to adopt to CSR practises manifest themselves at the level of industrial sector." (Jackson og Apostolakou 2010, s.374)

Virksomheder inden for samme industri står således (oftest) overfor de samme udfordringer og med denne tilgang bliver det muligt at identificere hvilke problemstillinger, udfordringer og pres, der gør sig gældende inden for de forskellige felter.

Dagligvarebranchens væsentligste CSR-udfordringer

Men hvilke udfordringer og pres er det så, der særligt kendetegner dagligvarebranchen i Danmark, når det gælder arbejdet med CSR? I det følgende vil jeg se nærmere på nogle af de væsentligste udfordringer for branchen.

Det danske dagligvaremarked domineres af tre store koncerner: Coop, der som nævnt ejer SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Kvickly, Irma og Fakta, Dansk Supermarked, der ejer Bilka, Føtex og Netto og Dagrofa, der ejer SuperBest, Spar og Kiwi minipris. Derudover har udenlandske kæder som Lidl, og Aldi, der begge er tysk ejede og det norsk ejede Rema 1000, også indtaget det danske marked. Fælles for de tre koncerner er, at jobbet i butikkerne er forbundet med lav status og dårlig løn, og netop "kassedamen" har da også været trukket ind i flere valgkampe som symbol på en borger, som har vanskelige økonomiske vilkår. Dette bevirker også, at der er en stor personaleomsætning i branchen, og at det i tider med lav arbejdsløshed kan være vanskeligt at finde egnede medarbejdere.

Esbjerg, Buck og Grunert (2010) identificerer i et studie blandt danske retailere tre typer af medarbejdere i detailbranchen henholdsvis transitmedarbejdere, kernemedarbejdere og de karrieresøgende. *Transitmedarbejderne* er hovedsaligt studerende og unge, der ofte arbejder deltid ved siden af studierne eller er på sabbatår mellem uddannelser, rejser etc. Denne gruppe er ikke interesseret i en karriere indenfor detailbranchen, men er som navnet antyder, blot på gennemrejse. Motivationen for at søge job i detailbranchen er, at de her kan tjene nogle penge i et job, der ikke kræver den store oplæring. *Kernemedarbejderne* er typisk ældre end transitmedarbejderne og de har ofte arbejdet i branchen i en årrække. De er stabile medarbejdere, der ofte oplærer de yngre, men de har ingen ambitioner om at stige i graderne, da de ikke ønsker det øgede arbejdspres, som det vil medføre. De kan lide at arbejde med kunderne og værdsætter de gode kollegaer, men det vigtigste for dem er de familievenlige arbejdstider og muligheden for et arbejdsskema, hvor de kan nå at hente børnene i institution (i denne gruppe er der mange kvinder med børn). Endelig er der de

karrieresøgende som ønsker en karriere inden for detailbranchen. De er tiltrukket af de gode muligheder for at stige i graderne og få øget ansvar, og for dem er mulighederne for karriere og faglig og personlig udvikling afgørende (Esbjerg et al. 2008 og 2010). I Coop anslås det, at mellem 40 og 50 pct. af den totale medarbejderstab udgøres af unge under 18 år eller studerende (Coop, ansvarlighedsrapport 2011), og en stor del af disse vil kunne betegnes som transitmedarbejdere. Dette må siges, at være en stor udfordring for arbejdet med ansvarlighed, for mange ansatte er væk igen før de overhovedet når at få en fornemmelse af, hvordan der arbejdes med ansvarlighed i koncernen.

Derudover er dagligvarebranchen ofte udskældte i medierne. En artikel fra avisen 24 timer slår eksempelvis fast at:

> ”Du bliver manipuleret og ruineret i supermarkedet - Med lokkemad, gemmelege, gigantiske indkøbsvogne, musik og falske tilbud lykkes supermarkederne med at få dig til at købe dig fattig.” (24 timer, 6 sept., 2011)

Af andre eksempler på at branchen har været gennem mediernes vridemaskine kan nævnes ”kødskandalen”, hvor supermarkeder blev taget i at ompakke kød, snyde med fedtprocenterne og blande svinekød i oksefarsen, samt sagen om supermarkeder, der solgte ”lortebær” i form af jordbær, der var plukket af litauiske arbejdere, der besørgede i buskene og ikke vaskede hænder. Med sådanne historier i medierne, kan det selvsagt være en udfordring for branchen, at få såvel medarbejdere som kunder overbevist om, at butikkerne tager deres samfundsansvar alvorligt.

Udover den store personaleomsætning, den ringe løn og branchens ofte dårlige rygte i medierne, lider dagligvarebranchen, som mange andre brancher i høj grad under den økonomiske krise. Under krisen har kunderne i stigende grad søgt mod discountkæderne og Coop og Dansk Supermarked har taget kampen op ved at indføre private labels (egne mærker) rettet mod det prisbevidste kundesegment, så der nu sælges discountvarer i supermarkederne (jf. Coops ”X-tra” varer samt Føtex og Bilkas ”budget”-serie). Superbest annoncerer på lignende vis med at ”Vi er stadig den SuperBest du kender, men nu med en discountbutik indeni” og henviser til deres ”discountpris”, hvor de hver uge har sat priserne ned på en række af de mest almindelige dagligvarer. Væksten inden for discount kan ses som en udfordring for arbejdet med ansvarlighed, for ofte vil de etisk mærkede varer være dyrere end de konventionelle. Den forbrugerundersøgelse, der blev gennemført i forbindelse med nærværende

afhandling, viste da også, at 39 pct. af de danske forbrugere erklærede sig ”helt enig” eller ”enig” i at ”Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer er for dyre i forhold til lignende ikke mærkede varer” (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.16). På trods af den økonomiske krise har Coop dog oplevet en stigning i salget af økologi på 4 pct. i 2011, mens Coops salg af Fairtrade steg med 15 pct. samme år (Coop ansvarlighedsrapport 2011). Krisen har altså ikke fået forbrugerne til at opgive disse varer, men det gør næppe arbejdet med ansvarlighed lettere, at en stor del af forbrugerne søger mod discount.

Endnu en udfordring der kan siges at kendetegne dagligvarebranchen, er de mange forskellige typer af varer der handles med. I et Kvickly varehus har de i løbet af et år omkring 30.000 forskellige varenumre, der spænder fra brun sovs, kryddersild og chokolade til cykler, tøj, husholdningsartikler og webergrill, og det er selvsagt en kæmpe udfordring, at holde styr på de mange og vidt forskellige leverandørkæder. De mange forskellige typer af varer der importeres fra hele verden øger risikoen, for at der kan være steder i leverandørkæden, hvor der ikke er styr på ansvarlighedsarbejdet.

De mange typer af varer bevirker endvidere, at der som nævnt også er en masse interessenter, der, med udgangspunkt i hver deres mærkesag, forsøger at lægge pres på dagligvarekoncernerne. F.eks. deltog både Verdens Skove, WWF, økologisk landsforening, dyrenes beskyttelse, Forbrugerrådet, Kræftens Bekæmpelse, Red Barnet og Amnesty International i et NGO møde i Coop, hvor de alle kom med forslag til, hvad Coops skulle fokusere på i deres næste CSR-strategi.

Alt i alt giver det således god mening, når Jackson og Apostolakou (2010) påpeger at meget af det institutionelle pres, som virksomhederne møder udspiller sig på industrielt sektorniveau.

Reaktioner på det institutionelle pres – divergens

Selvom dagligvarebranchen langt hen af vejen er udsat for det samme institutionelle pres og deler mange af de samme udfordringer, reagerer de, ifølge *medierne,* alligevel forskelligt på disse omgivelser. Særligt Coop og Dansk Supermarked har valgt hver deres vej i forsøget på at lokke kunderne til netop deres butikker. Her har Coop valgt at brande sig som en virksomhed med stærke værdier, der arbejder målrettet med etik og bæredygtighed, mens Dansk Supermarked primært markedsfører sig på prisen. Under overskriften ”Coop fører stort i den grønne kamp” beskrev Jyllandsposten i 2009 markedet som følgende:

”Med en grøn og hjerteformet klode som symbol for en ambitiøs handlingsplan indenfor klima, sundhed, etik og miljø har Coop Danmark sat sig tungt og solidt på dagsordenen for ansvarlighed i dagligvarehandlen. Initiativet levner ikke meget plads til konkurrenterne, som indtil videre stort set har overladt den grønne scene til den FDB-ejede koncern. Ærkerivalen Dansk Supermarked har udadtil slet ikke markeret sig i samme grad på dette område (…)

Coop Danmark vil gerne flytte fokus hos kunderne, så det også kommer til at handle om, hvor de kan købe ind med den bedste samvittighed. Nogle mener, at timingen er kikset, fordi markedet er præget af priskrige og kampagnetilbud. Andre vurderer, at det netop er det rette tidspunkt at differentiere sig fra de andre aktører.

Dansk Supermarked er gået mere traditionelt til værks, efter at to af koncernens kæder i en periode mistede omsætning. Føtex reklamerer massivt med prisnedsættelser på 1.000 basisvarer, fordi kunderne købte mindre. Bilka har skruet op for priskampagnerne, der bankes ind hos forbrugerne gennem store tilbudsaviser og annoncer i dagblade og på tv. Netto udnytter medvinden for discount til at øge salget og udvide antallet af butikker. Her er Dansk Supermarked på hjemmebane. Koncernen har Danmarks dygtigste købmænd, som år efter år præsterer milliardoverskud, som ingen andre i branchen kan matche.” (Jyllandsposten, 1 oktober, 2009)

Ovenstående billede bekræftes af Coops koncerndirektør, der ligeledes forklarer at ansvarlighed betragtes som en væsentlig konkurrenceparameter i virksomheden, og at fokus på de mere bløde værdier er med til at adskille Coop fra konkurrenterne:

”Det [ansvarlighed] er en vigtig del af vores konkurrencekraft-model. Vi performer ikke lige så godt som Dansk Supermarked på mange parametre i forbrugernes øjne. På væsentlige parametre som pris, friskhed og sådan nogle ting, der performer vi ikke altid lige så godt som Dansk Supermarked. Når vi så alligevel har en høj markedsandel, så er det fordi vi har nogle andre styrker. Vi har selvfølgelig gode placeringer osv., men vi har også ansvarlighedsdimensionen, og den er blevet en kommerciel faktor, og heldigvis er den, føler jeg, lidt tiltagende. Fordi når forbrugerne skal vælge indkøbssted eller varer for den sags skyld, så kigger de på placering og så

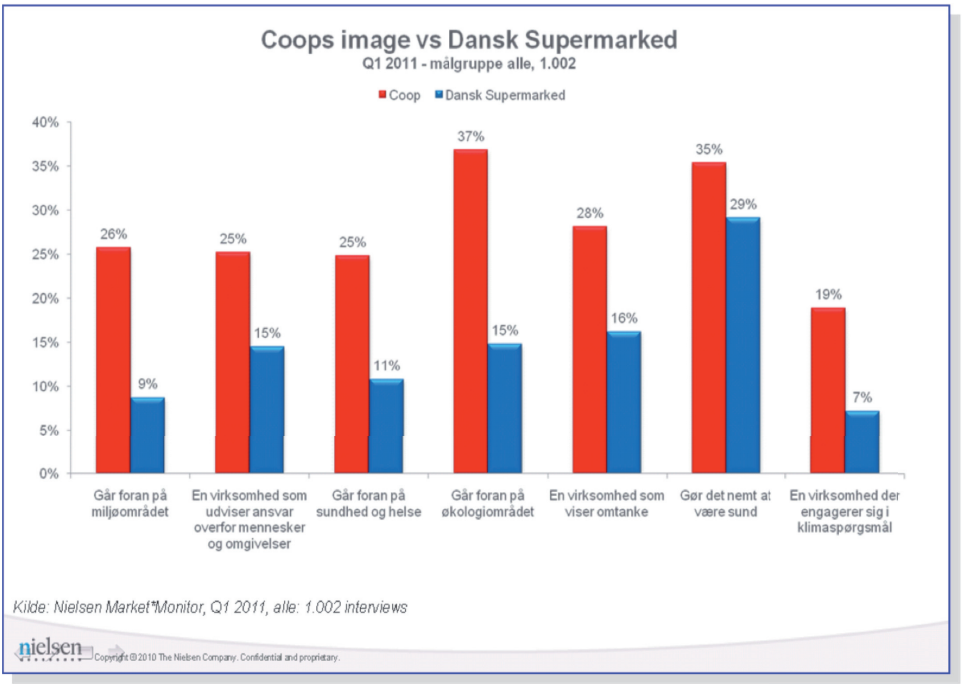
kigger de på pris og så kigger de på sortiment, og når de der tre overordnede vigtige parametre ligesom er dækket af, så er der nogle andre og mere emotionelle faktorer der spiller ind, og der kommer ansvarlighed." (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Opfattelsen af at Coop klarer sig bedst, når det gælder arbejdet med ansvarlighed bekræftes af den omtalte undersøgelse fra Infomedia, hvor Coop, som beskrevet, blev udråbt som CSR-områdets mediedarling foran virksomheder som Novo Nordisk og Danfoss.[27]
Også i Berlingske Nyhedsmagasins imageundersøgelse lå Coop i 2011 placeret som nr.9 på parameteren "ansvarlighed", mens der var langt ned til konkurrenterne – Rema 1000 var nr.89, Dansk Supermarked nr. 106 og SuperBest nr.136.

Dansk Supermarked er altså bedst til at tjene penge, men billedet af at Coop er bedre til de mere bløde værdier går igen, når man spørger de *danske forbrugere*. En undersøgelse, fra analyseinstituttet Nielsen udført blandt danske forbrugere i første kvartal af 2011, viser således, at Coop vurderes bedre end Dansk Supermarked på samtlige parametre, når det gælder om at 'gå foran' på miljø, klima, sundhed, økologi m.m. - jf. nedenstående:

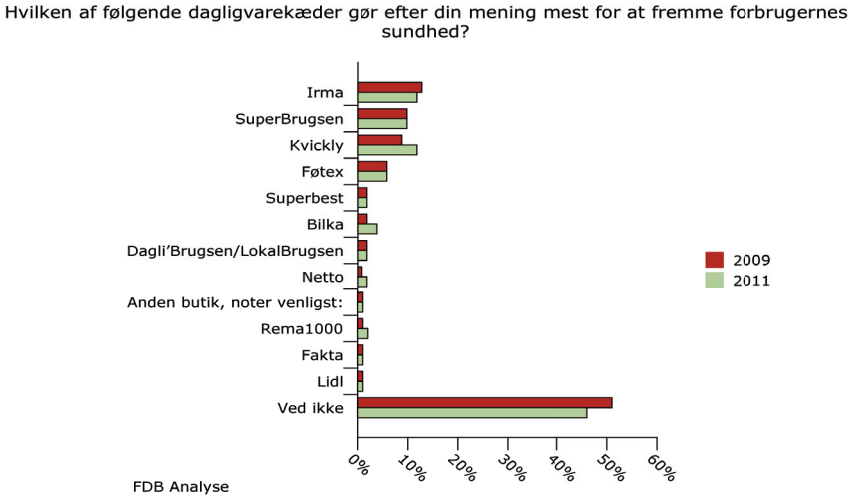
[27] Jf: www.csr.dk: "Novo Nordisk og Coop er CSR-områdets mediedarlings", 26. sept. 2011. Af L. Andersen.

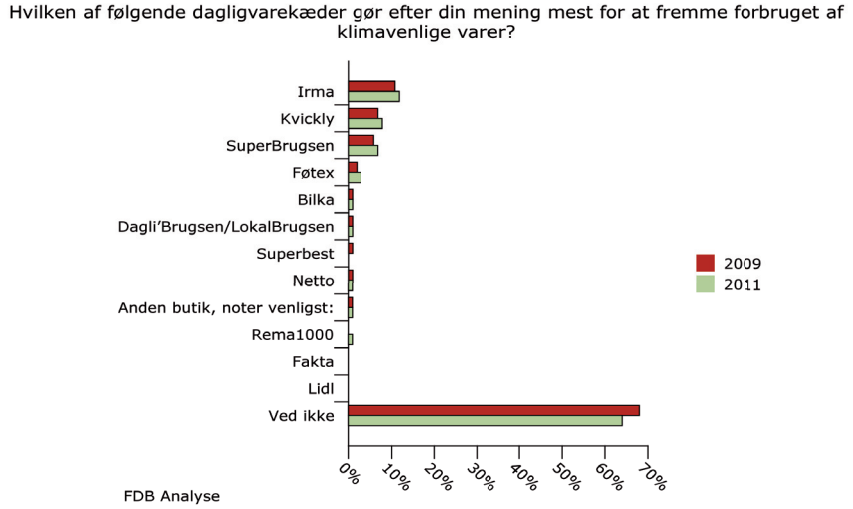
Figur 6: Forbrugernes opfattelse af Coops og Dansk Supermarkeds image på diverse ansvarlighedsparametre



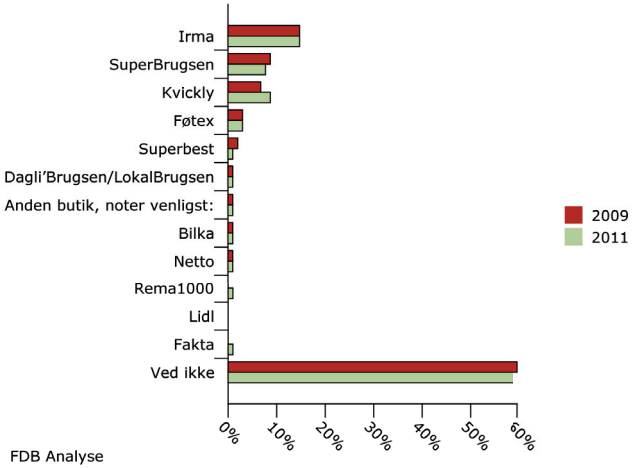
Ikke alene på koncernniveau, men også på kædeniveau, vurderes Coop til at være længere fremme end konkurrenterne. Forbrugerundersøgelsen fra nærværende afhandling viste således at Irma, SuperBrugsen og Kvickly havnede på de tre første pladser, når forbrugerne blev spurgt om, hvilken dagligvarekæde de mener, der gør mest for at fremme henholdsvis forbrugernes sundhed, økologiske og miljøvenlige varer, etisk handel samt klimavenlige varer, hvilket er illustreret i nedenstående figurer (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.24.1-4):

Figur 7: Forbrugernes opfattelse af hvilken dagligvarekæde, der gør mest for at fremme henholdsvis forbrugernes sundhed, klimavenlige varer, etisk handel og forbruget af økologiske og miljøvenlige varer (Jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4 sp.24.1-4):

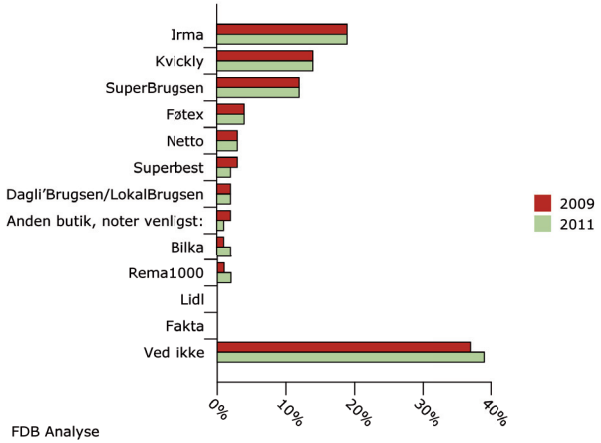




Hvilken af følgende dagligvarekæder gør efter din mening mest for at fremme etisk handel?



Hvilken af følgende dagligvarekæder gør efter din mening mest for at fremme forbruget af økologiske og miljøvenlige varer?



Som det ligeledes fremgår af figurerne, er der rigtig mange der svarer ”ved ikke”, hvilket indikerer at størstedelen af forbrugerne ikke har nogen opfattelse af, hvilken kæde der performer bedst på de nævnte parametre.

Coop reagerer altså tilsyneladende anderledes på det institutionelle pres end de nærmeste konkurrenter, ved i højere grad at brande sig på ansvarlighed. Dette kan også forklares ud fra koncernens særlige ejerforhold. Som beskrevet i indledningen er Coop ejet af FDB, der igen er ejet af de danske forbrugere, og dette bevirker ifølge ledere i FDB og Coop, at der stilles nogle særlige (høje) krav til Coop.

Om prioriteringen af ansvarlighed fortæller koncerndirektøren i Coop:

> ”Det her omkring ordentlighed og at gøre noget mere, det er jo helt klart på grund af vores historie og vores ejerstruktur. Var vi ejet af nogle benhårde aktionærer, der bare skulle have udbytte og kortsigtet afkast, så ville det være anderledes prioriteret - klart anderledes.” (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Også CSR-manageren i Coop fremhæver den særlige ejerstruktur, når hun bliver spurgt, hvad forskellen er på Coop og Dansk Supermarked:

> “Helt grundlæggende ejerformen. Og det har jo enorm stor betydning. Vi er godt nok et aktieselskab, så man kan sige, at vores primære mål skulle være at skabe mest muligt profit til vores ejere - men nu er vores ejere jo heldigvis sådan nogle bløde nogle, som også stiller krav om at vi har elementer af ansvarlighed i vores arbejde. Altså, Dansk Supermarked, de havde ikke én økologisk vare, hvis ikke de kunne se der var profit i det. Altså, de udvikler jo absolut intet uden at de kan se, at der er profit i det. De er hardcore købmænd, hardcore aktieselskab, der skal skabes mest muligt profit til deres ejere, punktum. Og de tjener også rigtig mange penge, og det er jo helt utroligt, at de kan tjene så mange penge, mens vi tjener så få.” (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

Billedet af de hårde købmænd i Dansk Supermarked versus de ansvarlige og ordentlige i FDB og Coop går igen i flere beskrivelser, og der er tilsyneladende udbredt enighed om at omgivelserne stiller

andre krav til Coop end de gør til de konkurrerende dagligvarevirksomheder. Men hvor nogle sukker lidt over de højere krav, vælger andre at vende det til en konkurrencemæssig fordel. Om den særlige forventning til FDB og Coop forklarer kommunikationschefen i FDB:

> "Der er en forventning, som minder lidt om sådan en public service forventning. Lidt ligesom en dansker kan have til Danmarks Radio. Det er lidt på samme måde som der kan være til DSB, lidt på samme måde kan der være til os. Altså, der er en forventning om, at her skal det dælen skisme være i orden. Og det kan vi jo så blive sådan lidt irriterede over, fordi se nu, hvad de kan slippe af sted med i Netto eller Lidl, men på den anden side, så synes jeg jo egentlig, vi skal sige, det er dæleme guld værd. Og hvis vi kan forvalte den forventning og den tillid, så er det jo en kæmpe konkurrencemæssig fordel." (Karsten Kolding, kommunikationschef, FDB)

De særlige forventninger til Coop og FDB der, i hvert fald ifølge lederne, florerer blandt kunder og medier, vil blive nærmere beskrevet i kulturanalysen. Her skal det blot pointeres, at der er forskelle på både mediernes og de danske forbrugeres vurdering af dagligvarekoncernernes CSR-indsatser, ligesom der tilsyneladende er forskelle på omgivelsernes forventninger til koncernerne.

<u>Reaktioner på det institutionelle pres – konvergens</u>

På trods af at de nævnte forskelle og det at de konkurrerende koncerner i dagligvarebranchen sætter forskellige sejl til i kampen om kunderne, er der også store ligheder i måden, hvorpå de responderer på omgivelsernes krav og forventninger. Som tidligere nævnt har institutionel teori netop fokus på, hvordan virksomheder, i deres forsøg på at opnå legitimitet, kommer til at ligne hinanden, fordi de er eksponeret for de samme institutionelle påvirkninger.

I den forbindelse skelnes der mellem tre typer af isomorfiske processer, der kan skabe legitimitet; henholdsvis koersive, normative og mimetiske. *Koersive isomorfi* er en meget bred kategori, der henviser til forskellige former for pres og forventninger til virksomheden. Dette kan komme fra offentlige myndigheder, NGO'er, kulturelle forventninger i samfundet, pres fra medierne og "den offentlige mening", internationale tiltag m.m. Hvad angår dagligvarebranchens arbejde med CSR, kan man sige, at de udsættes for koersivt pres i form af f.eks. den danske lov om redegørelse for samfundsansvar og af internationale forsøg på "global governance" som f.eks. Global Compact, OECD's retningslinjer for virksomhedsdrift, Global Reporting Initiative etc.

De *normative isomorfiske* processer opstår, når et organisatorisk felt oplever en stigende professionalisering, der stammer fra professionelle netværk og ensartede uddannelsesbaggrunde (DiMaggio og Powell 1991). Her er det altså uddannelsesmæssige og faglige myndigheder (authorities), der enten direkte eller indirekte er med til at fastsætte standarder for, hvad der anses for at være legitim organisatorisk praksis (DiMaggio og Powel 1983; Matten og Moon 2008).
De *mimetiske isomorfiske* processer henviser til, at virksomheder i tider med usikkerhed og kompleksitet søger efter eksempler på ”best practice”, som de kan læne sig op af, da virksomheder der udviser ”best practice” bliver opfattet som legitime. En del virksomheder opsøger netværk, hvor de kan lære om CSR, udveksle erfaringer med andre virksomheder og hente inspiration til, hvordan de selv kan udøve ”best practice” på området. Der er eksempelvis tale om mimetisk isomorfi, når Coop forsøger at efterligne Marks and Spencer’s CSR-arbejde. Da Coop skulle udforme deres første CSR-strategi, hentede de således inspiration fra Marks and Spencer, der havde offentliggjort hvad de kaldte ”plan A”, som indeholdt 100 konkrete handlinger, som Marks and Spencer ville arbejde med. Coops ansvarlighedsplan blev på lignende vis bygget op omkring 40 konkrete handlinger, og om udarbejdelsen af planen fortalte forbrugerpolitisk direktør Mogens Werge med et glimt i øjet ”jeg tror vi på et tidspunkt overvejede om vi kunne finde 100, det har vi sikkert gjort, fordi det var det Marks and Spencer havde (…) men så gik vi i stå.” Han fortsætter:

> ”Den der struktur hjalp virkelig meget. Det er meget banalt det her, men det er altså først banalt, når man ser det. Så vi havde ligesom de der fire områder, og så fik vi det ud i nogle konkrete handlinger. Katrine [CSR-manageren] og jeg blev inspireret efter at have været i England og se, hvordan de gjorde der i ”Plan A” fra Marks and Spencer. Det med at formulere det i nogle ting, der var til at forstå.” (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Da Coop kan siges at være længst fremme på CSR-området inden for den danske dagligvarebranche, er det helt naturligt, at de kigger mod udlandet for at hente inspiration til deres ansvarlighedsarbejde. Frontløbervirksomheder inden for CSR vil netop være tilbøjelige til at orientere sig efter virksomheder fra andre lande og andre sektorer i deres søgen efter idéer til ”best practice”. Og alt imens Coop spejder mod udlandet og henter inspiration til ”best practise” der, er der tilsyneladende en del af konkurrenterne på hjemmebanen, der lader sig inspirere af Coop. Når Dansk Supermarked og Dagrofa forsøger, at kopiere Coops Änglamark ved at lancere henholdsvis ”Levevis” og ”Grøn Balance”, er der således tale om mimetiske isomorfiske processer.

Et andet eksempel på mimetisk isomorfi er at Rema1000 i 2010 (året efter Coop udgav deres 1-4-40 plan) også har lavet en ansvarlighedsrapport, der er bygget op om følgende fire områder: ”Sundhed og helbred”, ”Bæredygtighed og økologi”, ”Klima og miljø” samt ”Motion og sport” (jf. www.Rema1000.dk/CSR). Bortset fra ”motion og sport” må ovennævnte indsatsområde siges at ligge meget tæt op af Coops fire områder (sundhed, miljø & økologi, klima og etisk handel). Dette skyldes selvfølgelig også, at disse områder umiddelbart falder naturligt for en dagligvarevirksomhed at beskæftige sig med, når det gælder ansvarlighed, da de ligger forholdsvis tæt på virksomhedernes kerneområde (med undtagelse af motion og sport som nok må siges at være lidt længere væk fra kerneområderne). Netop Rema1000 kan siges at være den dagligvarevirksomhed i Danmark der, udover Coop, gør mest ud af at brande sig på ansvarlighed. På trods af at Rema1000 ifølge egne pay-offs er ”meget mere discount” er de samtidig ”discount med holdning” og senest har de brugt reklametid på TV på at fortælle, hvordan de sælger frugt og grønt efter vægt for at bekæmpe madspild.

Det er i hvert fald tydeligt, at man i dagligvarebranchen holder et skarpt øje med konkurrenterne, ikke bare hvad angår prisen på varerne, men også hvad angår de mere bløde værdier og måden man brander sig på. I en tid med stor fokus på sundhed i medierne sætter alle dagligvarevirksomhederne f.eks. ekstra fokus på de nøglehulsmærkede varer, ligesom også økologien får en mere og mere fremtrædende plads.

Alt i alt må det konkluderes, at der, ikke overraskende, er såvel ligheder som forskelle på, hvordan dagligvarekoncernerne reagerer på omgivelsernes krav og forventninger, og at såvel Coop som konkurrenterne opruster CSR-arbejdet, da det ligger i tiden, som et øget krav fra omgivelserne. Dermed kan Coop ikke længere forvente, at have CSR-dagsordenen i dagligvarebranchen mere eller mindre for sig selv, som det nærmest har været tilfælde hidtil. Også Mærsk som ejer Dansk Supermarked har virkelig markeret sig på CSR og blandt andet vundet priser for deres CSR-rapportering, og det må forventes at Mærsk inden længe vil stille krav til Dansk Supermarked, om at engagere sig væsentligt mere i CSR end de hidtil har gjort.

Legitimitet versus effektivitet

Det er helt naturligt, at konkurrenterne forsøger at efterligne nogle af Coop ansvarlighedsinitiativer som f.eks. Änglamark-brandet, da denne vareserie ofte nævnes i interviewene som et klassisk eksempel på at ansvarlighed og økonomisk gevinst kan gå hånd i hånd. Det er dog ikke altid sådan, at de mest udbredte praksisser også er de mest effektive, hvilket Kjærs beskrivelse af isomorfiske processer vidner om:

> ”Denne tendens til ensretning skyldes formentlig ikke, at de udbredte former altid er de mest effektive, men at der er et stærkt institutionelt pres på virksomhederne fra staten, professionerne og andre organisationer i retning af at organisere sig på bestemte måder.” (Kjær 2006, s.237)

Ifølge Kjær er der ikke altid overensstemmelse mellem det institutionerne foreskriver, og det der vil være mest effektivt for virksomheden, og følgelig kan der være et modsætningsforhold i at skulle leve op til legitimitetskravet og effektivitetskravet på samme tid (Kjær 2006).

Desuden kan de formelle og uformelle regler og normer som virksomhederne indlejrer sagtens være inkonsistente. Med de mange forskellige institutioner virksomhederne påvirkes af, er de således nødt til at kunne inkorporere alle mulige og ofte uforenelige strukturelle elementer i deres forsøg på at opnå legitimitet:

> ”Institutionelle omgivelser er som regel præget af pluralisme, og virksomheder er nødt til at kunne manøvrere i forhold til inkonsistente myter og normer (…) Virksomheder, som er interesseret i ekstern støtte og stabilitet er derfor nødt til at kunne inkorporere alle mulige og ofte inkompatible strukturelle elementer.” (Vallentin 2011, s.184)

Ifølge Meyer og Rowan (1977) kan ovennævnte forhold føre til *dekobling* – et begreb der dækker over at der ikke altid er en tæt kobling mellem det virksomheden siger (dens politikker og hensigtserklæringer), og det den rent faktisk gør (dens praksisser). Dekobling gør det muligt for virksomhederne at opretholde standardiserede, legitime, formelle strukturer, alt imens deres aktiviteter i praksis ikke nødvendigvis er i fuld overensstemmelse med politikkerne.

Når sundhedspolitikker dekobles fra markedsføringen

Et eksempel på dette er, at Coop har sundhed som et af deres fire ansvarsområder og at de i deres 1-4-40 plan proklamerer "Vi vil gøre det lettere for forbrugerne at vælge sundt, når de handler dagligvarer" (jf. Coops ansvarlighedsrapport 2009, s.24). På trods af denne vision gives der alligevel mængderabat på slik, sodavand, chips, kager og alkohol ligesom disse varer findes i stort antal i såvel butikkerne som i tilbudsaviserne. Selv Kvickly, der i 2011 blev kåret af Fødevarestyrelsen som det nemmeste sted at handle sundt, idet de løb med otte ud af ni priser i konkurrencen om at blive "årets nøglehulsbutik", har i en tilfældig uge i tilbudsavisen ikke mindre end otte siders tilbud på vin og alkohol, tre sider udelukkende med øl og sodavand og fire sider kun med slik, hvoriblandt man også finder en *to* kilos dåse "Quality Street" chokolade (Kvicklys tilbudsavis uge 47, 2011). Godt nok var tilbudsavisen fra perioden op til jul, men 15 siders "usunde varer" ud af i alt 51 sider med fødevarer, må alligevel kunne betragtes som mange sider, set i lyset af at tilbudsavisen kommer fra Danmarks sundeste supermarkedskæde.

Denne problematik er naturligvis ikke forbeholdt Coop, men er en generel udfordring for dagligvarebranchen. I en artikel fra Jyllandsposten (19 november 2011), bliver SuperBests adm. direktør således spurgt, hvorfor tilbudsaviser er fyldt med alt det usunde og hvorfor "fødselsdagskataloget fra SuperBest for et par uger siden udelukkende var et orgie i tomme kalorier, søde sager, slik, fede kødprodukter og sodavand i overstørrelse. Han svarer, at "i nogle kataloger kan man godt finde mange usunde varer, specielt i den første uge af en fødselsdagskampagne. Her gælder det om at generere meget trafik, det vil sige lokke kunder til butikkerne, og til det formål virker usunde varer allerbedst. Desværre…" (Frank Sørensen, adm. direktør SuperBest, Jyllandsposten, 19. nov., 2011)

Der er altså langt fra overensstemmelse mellem, hvilke varer der sælger bedst, og hvilke varer der opfattes som mest legitime at markedsføre, hvilket fører til dekobling mellem virksomhedernes politikker og faktiske adfærd.[28]

[28] Også SuperBest fremhæver på deres hjemmeside "sundhed" som en vigtig indsats i ansvarlighedsarbejdet og skriver om dette: "Vi ønsker at føre et stort sortiment af sunde fødevarer og at informere klart og tydeligt til vores kunder omkring dette. I vores sortiment, butiksindretning og skiltning har vi stor fokus på bl.a. frugt og grønt, økologiske varer, og vi har et bredt sortiment af sukkerfri varer. Vi er med i dagligvarehandlens "13-punkts plan" i kampen mod fedme, vi er aktive sponsorer inden for sportens verden, og mange af vores købmand er meget aktive støtter i det lokale idræts- og foreningsliv." (Jf. www.superbest.dk/ansvarlighed) .

Modsætningsforholdet mellem effektivitet og legitimitet opleves også af Coops kategorichef på konfekture, is, chips, tobak og spil - ”de mest ulødige produkter, der findes overhovedet i Coop systemet”, som han selv udtrykker det. Han fortæller om dilemmaet mellem på den ene side at være en samfundsansvarlig virksomhed, der profilerer sig på sundhed, og på den anden side at være en virksomhed der skal generere et kæmpe økonomisk overskud inden årets udgang:

> ”Jeg synes det er fint, at Coop tager et statement og siger, det er det her [sundhed] vi vil profilere os på. Det kan jeg også godt forstå, og det synes jeg også er rigtigt. Så jeg er selv i et dilemma, men det er jo fordi jeg har egne interesser. Jeg vil jo gerne sælge så meget slik som muligt - altså sådan er det jo, og det er også derfor jeg er her. Det er et paradoks, at på den ene side, vil vi gerne være hellige, og hellig er ikke negativt ladet, men samtidig så vil man også gerne tjene en masse penge for vi skal nå en milliard i indtjening og hvad er så vigtigst?” (Peer Wejse, kategorichef, Coop)

Ud fra et institutionelt perspektiv kan man således argumentere for, at Coop udvikler en formel struktur, som er gearet til de institutionelle omgivelsers krav om at dagligvarebranchen skal være med til at fremme befolkningens sundhed, men denne formelle struktur får ikke lov at påvirke for eksempel markedsføringen af de usunde varer.

I forbindelse med diskussionen af virksomhedernes dekobling pointerer Kjær (med henvisning til Niels Brunsson bog ”Organized Hypocrisy” fra 2003), at ”man skal kunne lade som om”. Virksomhederne skal signalere, at de er en ordentlig virksomhed, men det behøver ikke at påvirke den daglige drift. Man kan f.eks. diskutere om Kvickly rent faktisk gør en forskel, når de beslutter at fjerne slikket fra *to* af kasselinjerne, mens de øvrige kasser stadig har slikket stående. Er det netop ”at lade som om”, eller er det et reelt forsøg på at gøre det lettere for børnefamilierne og svage sjæle at undgå de søde fristelser i kassekøen?

<u>Kontrol af leverandører giver legitimitet - men effekten i leverandørleddet er uklar</u>

Også hvad angår Coops kontrol af leverandører, kan man sætte spørgsmålstegn ved om sådanne kontroller vitterligt gavner medarbejderne i udviklingslandende i den sidste ende, eller om de snarere er et forsøg fra Coops side på at vise at man trods alt ”gør noget”. Om den Code of Conduct som Coops indkøbsselskab i Fjernøsten Intercoop benytter, når de kontrollere deres leverandører, siger Coops forbrugerpolitisk direktør:

> ”Code of Conduct er jo lavet med et andet formål. Den er jo ikke lavet for at sikre, at de der arbejdere har det godt, eller at der sker udvikling osv. Den er jo lavet med det formål at kunne kommunikere, at vi gør noget. Det er ikke bare vores, det er alle de der Code of Conducts. Det er også derfor, at jeg helt grundlæggende egentligt er enig i, at det der med at kontrollere på den måde er noget bras. I virkeligheden så handler det om dialog og samarbejde, og om en helhedsvurdering som ikke kan sættes på formel. Selvfølgelig kan man godt sætte nogen ting på formel, men altså det der med, at der kommer nogle rundt i jakkesæt med et lille tjekskema og sådan noget - det er et skuespil. Det er min helt oprigtige mening, men det er et skuespil, jeg selv er med til at sætte op.” (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Med andre ord ville det, set fra et økonomisk synspunkt, ikke være effektivt at pumpe yderligere penge og ressourcer i at kontrollere eller kapacitetsopbygge fabrikker i udviklingslandene, så man nøjes med at følge normen og gøre som de fleste andre store virksomheder - man udformer Codes of Conducts (der til forveksling ligner de andre virksomheders), og man bestræber sig på at få tjekket sine leverandører, så man kan fremstå som en ordentlig virksomhed og opnå en “license to operate” i form af legitimitet fra omgivelserne.

Nogle områder er lettere at dekoble – klima

Idéen om at virksomhedens CSR-politikker og virksomhedens øvrige aktiviteter kan være dekoblet, sætter fokus på de store udfordringer, der ofte er forbundet med at få ansvarlighedspolitikkerne fuldt integreret i alle virksomhedens handlinger.

Når CSR-politikerne er *integreret* vil de ifølge Weaver et. al (1999) påvirke virksomhedens daglige beslutninger og handlinger. Derudover vil integrerede CSR-politikker være bakket op af andre strukturer og politikker internt i virksomheden og ledere og øvrige medarbejdere holdes ansvarlige for CSR-politikkerne ligesom politikkernes rolle i virksomhedens aktiviteter vil blive betragtet som værdifuld (Meyer og Rowan 1977; Vallentin 2011).

Som påpeget med begrebet om dekobling, er det ikke alle strukturer og politikker, som er integreret på denne måde, og nogle områder er lettere at dekoble end andre, hvilket Vallentin (med henvisning til Weaver et al. 1999) forklarer på følgende vis:

> ”Nogle [strukturer og politikker] lever en mere afsondret og marginaliseret tilværelse. De er med andre ord lette at dekoble, hvilket vil sige, at de signalerer komformitet i overensstemmelse med eksterne forventninger, samtidig med at de gør det let at isolere store dele af organisationen fra disse forventninger. Selvom strukturen eller politikken eksisterer, er der ingen garanti for, at den regelmæssigt vil interagere med andre politikker eller funktioner, eller at de ansatte vil blive stillet til ansvar for den.” (Vallentin 2011, s.185)

Coops politik omkring klima kan ses som eksempel på et område der er let at dekoble. I Coops ansvarlighedsrapport kan man således læse:

> ”I Coop påtager vi os vores del af ansvaret for at løse klimaudfordringerne. Det gør vi ved at udfordre os selv i måden, vi driver virksomhed på, så vores klimamæssige aftryk reduceres, og ved at arbejde for, at de varer vi sælger, skal have en mindre klimabelastning.” (Coops ansvarlighedsrapport 2009, s.31)

Men politikken interagerer netop ikke altid med de øvrige daglige praksisser i virksomheden for, på hovedkontoret bruges engangskopper ved kaffeautomaterne, printeren er ikke indstillet til at udskrive på begge sider af papiret, og nogle butikker oplever at der ikke er råd til lyscensorer og andre klimavenlige tiltag, når butikkerne skal moderniseres. Klima er med andre ord tilsyneladende et område, hvor hverdagens praksisser let lader sig dekoble fra politikken. Dette kan være forstærket af at fokus på klimaområdet opstod, som følge af et institutionelt pres for at arbejde med et område, der senere viste sig ikke at give den store mening i forhold til strategiarbejdet i virksomheden. Klima opstod nemlig som et selvstændigt fokusområde i ansvarlighedsstrategien, som følge af hvad man kan betragte som et kognitivt pres fra Coops institutionelle omgivelser. Op til FN’s klimakonference, COP15, der blev afholdt i København i december 2009, var der således stor debat om klimapåvirkninger i medierne. Også politisk blev klima opprioriteret som selvstændigt indsatsområde, da ”klima” efter folketingsvalget i 2007 fik eget ministerium (klimaministeriets opgaver hørte tidligere under Miljøministeriets og Transport- og Energiministeriets ressortområder).

Coop havde på lignende vis længe arbejdet med miljø og økologi, men i tråd med strømningerne i samfundet blev klima fremhævet som særskilt fokusområde i den ansvarlighedsstrategi der blev

lanceret i 2009. Om arbejdet med at definere de fire fokusområder, som fælles referenceramme for Coops og FDB's arbejde med ansvarlighed, fortæller Coops CSR-manager:

> "Der havde jo formet sig nogle klumper, som vi kunne sige, vi arbejdede indenfor. Der var miljø og økologi, og der var sundhed, og etisk handel, og så kom det her klima på grund af COP 15 og alle snakkede om klima. Altså man kunne bare mærke, at det var noget der var på vej, så vi blev nødt til også at have en klump med klima (…) men jeg kunne godt tænke mig at fjerne den der klima. Jeg synes, det er fuldstændig kunstigt at have en blok, der bare hedder klima. Men det var det ikke, da vi lavede den. Det skal bare hedde miljø." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

Som citatet antyder, gav det tilbage i 2009 god mening at udskille klima som et særligt fokusområde, men efter tre års arbejde med "klima", som en af fire områder i CSR-strategien, er det tydeligt at termen er svær at arbejde med som selvstændigt område. Det skyldes for det første, at det kan være overordentligt vanskeligt at afgøre, hvornår et givent CSR-initiativ hører til under fokusområdet "klima", og hvornår det hører ind under "miljø", som også er et særskilt område i strategien (når Coop eksempelvis, som en af de 40 handlinger i CSR-strategien, bekendtgør at de vil "etablere en grøn flagskibsbutik, hvor nye energivenlige teknologier løbende bliver testet" kan det så siges primært at gavne miljøet eller klimaet?). For det andet er klimaområdet vanskeligt at koble direkte til Coops kerneforretning – salg af dagligvarer – fordi man endnu ikke rigtig har fundet et brugbart redskab i forhold til at identificere varernes klimabelastning, hvilket fører hen til den tredje store udfordring hvad angår klima som fokusområde nemlig, at det er svært at kommunikere til forbrugerne (jf. forbrugerundersøgelsen fra nærværende undersøgelse hvor 58 pct. af de danske forbrugere i 2011 erklærede, at de fandt det "meget svært" eller "overvejende svært" at finde ud af om en vare er klimavenlig[29].) Om de manglende redskaber og den svære kommunikation vedrørende varers klimapåvirkning fortæller formanden for FDB og Coop:

> "Der hvor vi har problemer ligesom alle andre, det er jo på klima, og det er ikke ond vilje fra vores side, det er simpelthen fordi vi ved ikke hvad vi skal gøre. Det er jo stadigvæk sådan, at hvis jeg spørger dig om den ene tomat er mere klimavenlig end den anden tomat, så kan du ikke svare på det, fordi hvis "Katrine og Alfreds" tomat er fra et drivhus på Fyn, så kan man sige, "uha der er brugt meget energi i forhold til en

[29] I spørgeskemaet bliver det præciseret at der med klimavenlige varer "menes varer der er produceret og fragtet så de belaster klimaet mindst muligt." Jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.18.

> solmoden tomat fra Spanien." Problemet er, at hvis det varme de får i drivhuset, er overskudsvarme fra kraftværker, der ellers bare ville drøne ud i intetheden, så er drivhustomaterne meget mere klimavenlige end dem fra Spanien. Og derfor så bliver det ekstremt kompliceret at sige noget som helst begavet, og det eneste vi siger, det er vel, at oksekød er ikke så godt, men det er jo ikke særligt meget at sige. Så jeg ser det egentlig mere som et udtryk for, at hverken vi eller forskerne ved, hvad vi skal sige. Den dag hvor der var nogle der fandt ud af, hvordan man rent faktisk kunne klimamærke varer på en rimelig objektiv måde og på en måde, der ikke var alt for kompliceret at forstå, så vil jeg sige, jamen så gør vi det også i vores butikker og på vores varer." (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

Som beskrevet er klima et eksempel på, hvordan institutionelle strømninger indlejrer sig hos virksomhederne, selvom disse ikke altid er de mest effektive tiltag for virksomheden at kaste sig over. Coop får mulighed for at signalere komformitet i overensstemmelse med omgivelsernes forventninger, da de ved at fremhæve klima som selvstændigt område kan sige, de gør en stor indsats her. Dette giver legitimitet, men i praksis viser området sig svært at arbejde med, hvilket giver øget risiko for dekobling.

Arbejdet med klima kan siges at være udtryk for, hvad der tidligere blev beskrevet som et kognitivt pres, da det her er institutionernes formning af viden der er i fokus. Institutionerne påvirker adfærden ved for eksempel at udstyre individer eller virksomheder med et bestemt verdensbillede. Om dette skriver Kjær:

> "Et verdensbillede er en bestemt tolkningsramme eller meningssystem, som man benytter sig af for at forstå verden omkring sig. Et verdensbillede er et billede af, hvordan verden hænger sammen, og hvordan man selv er påvirket af og kan påvirke denne verden." (Kjær 2006, s.229)

I dette tilfælde er der således tale om et verdensbillede hvor klimaforandringer er menneskeskabte og særligt kan minimeres ved at mindske udledningen af CO2. Et verdensbillede der i høj grad pålægger virksomheder at reducere deres klimapåvirkning, og hvor truslen om oversvømmelser, storme og tørke truer med at ødelægge byer og hele lande. Nogle vil måske mene, at de ændringer i klimaet der observeres blot er udtryk for at klimaet over tid ændrer sig ligesom det har gjort i millioner af år, men

det er trods alt kun 2 pct. af de danske forbrugere, der svarer ”slet ikke” på spørgsmålet ”i hvilken grad mener du de globale klimaforandringer er menneskeskabte?”. I den forbindelse er det påfaldende, at der faktisk er sket en signifikant stigning i andelen af forbrugere, der svarer at klimaforandringer slet ikke er menneskeskabte samtidig med, at der er sket et signifikant fald i andelen af forbrugere, der svarer at de globale klimaforandringer ”i meget høj grad” er menneskeskabte. I 2009 svarede 23 pct. at dette var tilfældet, mens denne andel i 2011 var faldet til 19 pct. (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.19). Efter at COP15 (i hvert fald i medierne og blandt flere NGO'er) blev udråbt som en stor fiasko, synes flere forbrugere at ræsonnere, at det med klimaet nok ikke er så slemt alligevel.

I 2011 er det dog stadig 84 pct. af de danske forbrugere, der mener at klimaforandringerne enten ”i meget høj grad”, ”i høj grad” eller ”i nogen grad” er menneskeskabte. Her deler Coop og kunderne tilsyneladende et fælles verdensbillede.

Men selvom Coop og de danske forbrugere er underlagt noget af det samme kognitive pres fra f.eks. medier og uddannelsesinstitutioner, deler de ikke nødvendigvis altid de samme verdensbilleder. En del af Coops CSR-strategi går på at sælge flere såkaldte ”ansvarlige varer” som f.eks. økologiske, miljø- og Fairtrade-mærkede produkter. Coop kan dermed på et overordnet plan siges at have en holdning om at økologiske og miljømærkede varer er et bedre valg, fordi de skåner naturen mere end konventionelle varer, er sundere el.lign. Fairtrade varer ses som et bedre valg, fordi disse varer sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslandende, nøglehulsmærkede varer betragtes som sundere, FSC-mærket træ beskytter regnskoven mod udryddelse, MSC-mærkede fisk forhindrer overfiskeri og ødelægger ikke havene omkring os osv.
Men deler forbrugerne denne opfattelse af verdens beskaffenhed? Mener de f.eks. også at økologiske varer er sundere eller bedre for miljøet og at Fairtrademærket sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslandende?

De danske forbrugere – hvad siger de og hvad gør de?

En del af de 40 handlinger fra ansvarlighedsstrategien kræver at kunderne i større eller mindre grad deler Coops verdensbillede (i hvert fald som det udtrykkes i ansvarlighedsstrategien og i den eksterne kommunikation fra koncernen – at der også internt i virksomheden kan være tale om differentierede verdensbilleder vender jeg tilbage til i kulturanalysen.) For hvis Coop f.eks. skal i mål med ”at

fordoble salget af Fairtrade varer inden tre år", "have mindst 500 nøglehulsmærkede varer" og "stoppe salget af koncentrerede ukrudtsmidler (jf. bilag 1, de 40 handlinger fra ansvarlighedsstrategien), så kræver det, at de danske forbrugere bakker op om disse tiltag og ikke går til konkurrenten for at få andre eller billigere varer.

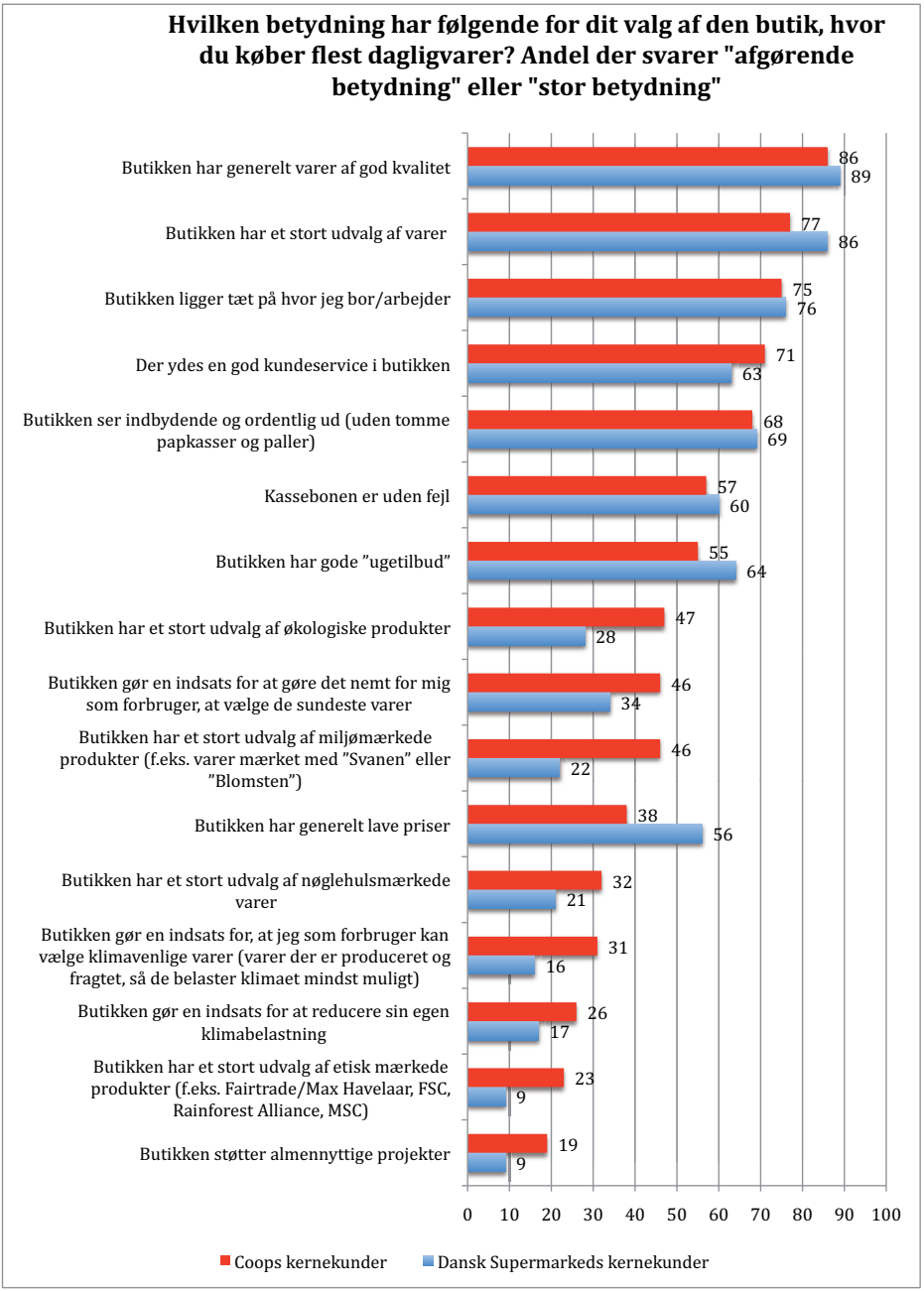
De danske forbrugere kan samlet set betragtes som en væsentlig interessent, der i høj grad påvirker Coops arbejde med CSR-strategien. Forbrugerne "stemmer dagligt med dankortet", da deres valg og ikke mindst fravalg af varer, er afgørende for, hvad Coop har på hylderne, hvor varen er placeret, hvor meget den markedsføres og hvad varen koster. Hvis en vare ikke sælger bliver den taget af hylden – lige meget hvor grøn og bæredygtig den er.

Der er stor forskel på, hvorvidt de 40 handlinger fra ansvarlighedsplanen er afhængig af forbrugernes opbakning eller ej og dermed også på, hvorvidt de lader sig realisere uden forbrugernes støtte. En målsætning om at Coop vil kortlægge og reducere koncernens driftmæssige carbon footprint med 12 pct. involverer ikke umiddelbart forbrugerne, hvorimod målet om at fordoble salget af miljømærkede varer over tre år er helt afhængig af forbrugernes købsadfærd. Overordnet kan det dog siges at Coop ikke vil kunne komme i mål med deres 40 handlinger fra ansvarlighedsplanen uden en vis opbakning fra forbrugerne.

Forbrugernes verdensbilleder er således væsentlige at kigge nærmere på i analysen af den institutionelle kontekst. Her viser der sig nogle interessante forskelle på Coops kernekunder (forbrugere der angiver Kvickly, SuperBrugsen, Dagli'Brugsen eller Irma som deres foretrukne butik og lægger minimum halvdelen af deres indkøb i en af disse kæder) og Dansk Supermarkeds kernekunder (forbrugere der angiver Føtex eller Bilka som deres foretrukne butik og lægger minimum halvdelen af deres indkøb i en af disse kæder)[30]. De iøjnefaldende forskelle på kundernes holdninger er illustreret i nedenstående figur, hvor kunderne er blevet spurgt om, hvilken af en række faktorer der har betydning for deres valg af indkøbssted.

Figur 8: Kernekunders vurdering af forskellige faktorers betydning for valg af butik[31]

[30] Forbrugere der angav enten Fakta eller Netto som foretrukne butik er kategoriseret under discountkunder og er følgelig ikke inkluderet i Coop- eller Dansk Supermarked-kategorien.
[31] Jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.7.


Hvilken betydning har følgende for dit valg af den butik, hvor du køber flest dagligvarer? Andel der svarer "afgørende betydning" eller "stor betydning"
Butikken har generelt varer af god kvalitet
86
89
Butikken har et stort udvalg af varer
77
86
Butikken ligger tæt på hvor jeg bor/arbejder
75
76
Der ydes en god kundeservice i butikken
71
63
Butikken ser indbydende og ordentlig ud (uden tomme papkasser og paller)
68
69
Kassebonen er uden fejl
57
60
Butikken har gode "ugetilbud"
55
64
Butikken har et stort udvalg af økologiske produkter
47
28
Butikken gør en indsats for at gøre det nemt for mig som forbruger, at vælge de sundeste varer
46
34
Butikken har et stort udvalg af miljømærkede produkter (f.eks. varer mærket med "Svanen" eller "Blomsten")
46
22
Butikken har generelt lave priser
38
56
Butikken har et stort udvalg af nøglehulsmærkede varer
32
21
Butikken gør en indsats for, at jeg som forbruger kan vælge klimavenlige varer (varer der er produceret og fragtet, så de belaster klimaet mindst muligt)
31
16
Butikken gør en indsats for at reducere sin egen klimabelastning
26
17
Butikken har et stort udvalg af etisk mærkede produkter (f.eks. Fairtrade/Max Havelaar, FSC, Rainforest Alliance, MSC)
23
9
Butikken støtter almennyttige projekter
19
9
0
10
20
30
40
50
60
70
80
90
100
Coops kernekunder
Dansk Supermarkeds kernekunder

Som det fremgår af figuren, er der blandt begge kundegrupper udbredt enighed om, at faktorer som varernes generelle kvalitet og udvalget af varer er væsentlige faktorer, hvilket ikke er overraskende – især fordi discountkundernes svar ikke indgår. Også butikkens beliggenhed kommer ikke overraskende ind som et af de vigtigste parametre. Der hvor det for alvor begynder at blive interessant er, når man ser nærmere på de to kundegruppers holdning til pris og til de mere "bløde parametre". Her angiver 56 pct. af Dansk Supermarkeds kernekunder, at det er af afgørende eller af stor betydning, at butikken generelt har lave priser, mens 38 pct. af Coops kunder tillægger prisen stor betydning. Også når det gælder parameteren "butikken har gode ugetilbud" går dette billede igen, eftersom 64 pct. af Dansk Supermarkeds kunder finder dette vigtigt versus 55 pct. af kernekunderne hos Coop. Til gengæld går Coops kunder markant mere op i udvalget af økologiske, miljømærkede- og etisk mærkede produkter. 47 pct. af Coops kunder siger, at udvalget af økologiske varer har stor betydning for deres valg af indkøbssted mod 28 pct. af Dansk Supermarkeds kunder, 46 pct. af Coops kunder finder udvalget af miljømærkede varer vigtigt mod 22 pct. af Dansk Supermarkeds kunder og 23 pct. af Coops kunder angiver udvalget af etisk mærkede varer som væsentligt mod 9 pct. af Dansk Supermarkeds kunder. Også hvad angår holdningen til sundhed, er der forskel på de to kundegrupper, idet 46 pct. af Coops kunder finder det vigtigt at butikken gør en indsats for at gøre det nemt at vælge de sundeste varer, mens dette kun gælder for 34 pct. af Dansk Supermarkeds kunder.

Det er altså ikke tilfældigt, at Coop, som beskrevet, særligt markedsfører sig på de bløde værdier, mens Dansk Supermarked særligt markedsfører sig på prisen.

I det følgende vil jeg i lyset af Coops visioner og udvalgte handlinger fra 1-4-40-planen, se nærmere på forbrugernes holdninger og adfærd, hvad angår Coops fire fokusområder; miljø/økologi, sundhed, klima og etisk handel.

Miljø og økologi

Coop har længe haft miljø og økologi som deres mærkesag. Deres supermarkeder var de første til at sælge økologiske varer. Det skete allerede i 1981, otte år før det røde danske økologimærke (Ø-mærket) blev introduceret. Ifølge koncernen selv har Coop gennem alle årene været i front og drevet det økologiske salg i Danmark (Coop 2009), og deres vision på området lyder "Vi vil være førende i dagligvarehandlen på miljø og økologi" – underforstået de vil blive ved med at være førende på området. Blandt de 10 mere konkrete handlinger, der er beskrevet under området miljø og økologi i

1-4-40 planen, lyder det f.eks.: ”Vi vil bygge Danmarks førende omtanke brand, Änglamark”, ”Vi vil sikre det bredeste sortiment af økologiske produkter på det danske marked” og ”Vi vil fordoble salget af miljømærkede varer inden udgangen af 2011.”

Også de danske forbrugere lader i stigende grad til at tage økologien til sig. I 2010 steg salget af økologiske varer i de danske supermarkeder med 4 pct. og på trods af finanskrisen er salget af økologiske varer steget stødt gennem de seneste år. Danmark er det land i verden, hvor der sælges flest økologiske varer pr. indbygger og hvor økologien har den største markedsandel, og Økologisk Landsforening vurderer, at den økologiske del af det danske fødevaremarked vil være fordoblet i 2020.[32]

Ifølge egen forbrugerundersøgelse erklærer 65 pct. sig enige i at ”økologiske varer er bedre for miljøet end traditionelle/ikke økologiske varer”.[33] Dette stemmer godt overens med en undersøgelse fra analysefirmaet Synovate, som blev foretaget for Erhvervsorganisationen Landbrug & Fødevarer i 2011, der viste at 65 procent af befolkningen, foretrækker økologiske produkter i ”meget høj”, ”høj” og ”i nogen grad” (Food and Culture 2011). Ifølge disse tal skulle seks ud af 10 danskere således have præferencer for økologiske produkter, og derfor kan man undre sig over at salget af økologiske føde- og drikkevarer i detailhandlen samlet set kun udgjorde 7,2 pct. i 2010 ifølge Danmarks Statistik.[34] Det må således konstateres, at der er et stort gap mellem danskernes holdning og handlinger, når det gælder økologiske fødevarer.
Hvad angår præferencerne for økologiske varer ses desuden store regionale forskelle. Hver gang en fynbo bruger 100 kr. på økologi, bruger en københavner nemlig 253 kr. og københavnerne bruger mere end tre gange så mange penge på økologiske varer som sønder- og nordjyderne (FDB Analyse, 1. halvår 2010).

Også hvad angår salget af miljømærkede varer, som f.eks. svanen og blomsten, mærkes en øget interesse fra de danske forbrugere. I hvert fald blev salget af miljømærkede dagligvarer i Coop øget med 90 pct. fra 2008 til 2011, så man nåede næsten i mål med den fordobling af salget, som var en af de proklamerede handlinger i 1-4-40 planen (jf. Coops ansvarlighedsrapport 2011).

[32] Jf. http://www.okologi.dk/baeredygtigt-forbrug/aktuelt-om-oekologi/oeko-nyheder/2011/maj/salget-af-oekologi-stiger.aspx
[33] De svarer enten ”helt enig” eller ”enig” (jf. forbrugerundersøgelsen bilag 4, sp.9)
[34] Jf. http://www.lf.dk/Oekologi/Markedet.aspx#.Twv7UyPj4Uw

Sundhed

Ligesom miljø og økologi har sundhed også længe været på højt på agendaen hos både Coop og FDB. Allerede i 1976 introducerede FDB deres efterhånden velkendte madpyramide, som de relancerede i 2011. Blandt et hav af sundhedsprojekter har FDB's skoletjeneste i samarbejde med Coops butikker udleveret sunde varer og opskrifter til danske skoleklasser i forbindelse med undervisning i hjemkundskab. Coops vision på området lyder, som tidligere nævnt, "Vi vil gøre det lettere for forbrugerne at vælge sundt, når de handler dagligvarer" og blandt de 10 handlinger på området fra 1-4-40 planen kan nævnes "Vi vil inden udgangen af 2011 have mindst 500 nøglehulsmærkede varer", "Vi vil inden for tre år introducere 25 nye sunde varer som alternativ til usunde snackprodukter" og "Vi vil med udgangspunkt i dagligvarehandlens 13 punkt plan mod fedme gå i dialog med vores leverandører for at reducere problemet".

Ser man på forbrugernes holdninger til de sunde fødevarer, er der tilsyneladende en stor opbakning, og særligt nøglehulsmærket har gennemgået en rivende udvikling siden det officielt blev lanceret i 2009 (Coop besluttede dog allerede i 2007 at anvende mærket). Således svarer en øget andel af forbrugerne, at det har "afgørende", "stor" eller "nogen betydning" for deres valg af vare, at varen er mærket med nøglehullet, eftersom andelen af forbrugere der tillægger nøglehullet betydning steg fra 14 pct. i 2009 til 35 pct. i 2011 (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.12).

Hvorvidt danskernes holdninger også efterfølges af handling er sværere at påvise. Spørger man forbrugerne selv, vurderer 73 pct. i 2011 at de spiser sundt (22 pct. angiver de spiser "meget sundt" og 51 pct. at de spiser "lidt sundt")[35], mens 20 pct. svarer, at de "hverken spiser sundt eller usundt", 6 pct. vurderer at de spiser "lidt usundt" og kun 1 pct. tilkendegiver , at de spiser "meget usundt". Andelen af forbrugere der selv mener de spiser sundt er steget signifikant siden 2009, mens andelen der mener de spiser usundt tilsvarende er faldet.

På trods af den ovenstående selvrapporterede adfærd, skal det her påpeges at salget af konfekture faktisk er *steget* i Coop i løbet af 2011 (intern mail).

Selvom der stadig sælges store mængder af usunde fødevarer, må det således siges, at forbrugernes holdninger peger i retning af at Coops fokus på sundhed er et vigtigt strategisk fokusområde, da både

[35] Spørgsmålet lød: " Hvor sundt eller usundt synes du, at du spiser i dag?" Jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.13.

Coop og kunderne lader til at være enige om at sunde(re) varer er vejen frem. Coop kan således opnå legitimitet ved at markedsføre de sunde produkter, da disse på institutionelt niveau opfattes som "de rigtige" varer at markedsføre, samtidig med at det kan være en stor konkurrencemæssig fordel at få markeret sig, som det letteste sted at handle sundt.

I den forbindelse kan det påpeges, at der også hvad angår salget af fødevarer er store regionale forskelle. F.eks. kunne FDB Analyse via deres mad-o-meter undersøgelser konstatere at "jyder elsker svin – københavnere elsker rå fisk."[36]

Klima

Som tidligere beskrevet volder beslutningen om at have klima med, som særskilt fokusområde en hel del udfordringer. Ikke desto mindre proklamerer Coop, som deres vision på området: "Vi vil tage ansvar for klimaudfordringerne og bidrage til at identificere og udbyde dagligvarer med mindre klimabelastning." Blandt de 10 handlinger fra ansvarlighedsplanen, der særligt retter sig mod klima lyder det bl.a. "Vi vil kortlægge og reducere Coops driftsmæssige Carbon footprint med 12 pct.", "Vi vil beregne Änglamark seriens CO2 bidrag og arbejde på at neutralisere dette" og "Vi vil identificere og fordoble salget af klimavenlige varer inden tre år".

Det er tidligere blevet beskrevet, hvordan størstedelen af forbrugerne finder det vanskeligt at vurdere om en vare er klimavenlig eller ej. Også Coop har måtte sande, at særligt målet om at identificere og fordoble salget af klimavenlige varer har vist sig overordentligt svært at indfri. I ansvarlighedsrapporten for år 2010 kan man derfor læse følgende:

> "I ansvarlighedsplanen er målet at fordoble salget af klimavenlige varer. Det er lettere sagt end gjort, for der findes ingen facitliste over, hvilke varer der er klimavenlige. Men ét er sikkert – den mest klimavenlige vare, er den, som du undlader at købe."
> (Coop 2011. Ansvarlighedsrapport 2010)

[36] Mad-o-meter er en database, hvor godt 35.000 danskere har beskrevet 450.000 måltider og på baggrund af disse oplysninger laver FDB en række analyser af danskernes spisevaner. Læs mere på: http://fdb.dk/mad-o-meter

Når forbrugerne i nærværende undersøgelse bliver bedt om at vurdere dagligvarebutikkernes indsats på klimaområdet, er der signifikant forskel på svarene fra Coops kernekunder og Dansk Supermarkeds kunder (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4 sp.6). Hvor 34 pct. af kernekunderne i Coops butikker vurderer, at den kæde hvor de køber de fleste af deres dagligvarer "i meget høj grad" eller "i høj grad" gør en synlig indsats på klimaområdet, gør dette sig kun gældende for 19 pct. af Dansk Supermarkeds kernekunder.

Også når det gælder forbrugernes selvrapporterede handlinger, er der tilsyneladende forskel på, hvor tilbøjelige de er til at vælge de mest klimavenlige varer. På spørgsmålet "hvor ofte vælger du klimavenlige varer (køber ind efter sæsonerne, køber mindre oksekød etc.)" svarer 24 pct. af Coops kernekunder at, de "altid" eller "oftest" vælger klimavenlige varer, mens dette kun gælder for 14 pct. af Dansk Supermarkeds kernekunder (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp. 20).
Imidlertid er det som tidligere beskrevet flertallet af forbrugerne (58 pct.), der i 2011 finder det enten "meget svært" eller "overvejende svært" at finde ud af om en vare er klimavenlig (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.18).

Etisk handel

Fokusområdet "etisk handel" er en temmelig bred kategori. Ifølge ansvarlighedsrapporterne omhandler det både velgørenhed som f.eks. indsamling af midler til humanitære samarbejdspartnere via pantknappen, kontrol af leverandører i Fjernøsten, udvikling af handel med Afrika samt salg af Fairtrade og Rainforrest alliance varer (varer mærket med MSC og FSC hører i 1-4-40 planen under kategorien miljø). Coops vision på området er "Vi vil arbejde aktivt for bæredygtig handel og ønsker at gøre begrebet etisk handel kendt hos forbrugerne". Blandt målsætningerne på området lyder det bl.a. at "Vi vil fordoble salget af Fairtrade varer inden tre år", "Vi vil indsamle mindst 30 millioner til vores humanitære samarbejdspartnere" og "Vi vil gennem vores indkøbsselskab Intercoop kontrollere vores leverandører i Fjernøsten med henblik på at sikre at vores etiske krav overholdes." Dog er det et fåtal af forbrugerne, der indtil videre viser opbakning til sådanne initiativer. I hvert fald er det kun omkring 1 pct. af den pant der indleveres, der doneres til Coops humanitære samarbejdspartnere Red Barnet og WWF. Desuden angiver 39 pct., at de er "helt enig" eller "enig" i at "Fairtrade/Max

Havelaar mærkede varer er for dyre i forhold til lignende ikke mærkede varer"[37] (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.16).

Til gengæld er der overvejende enighed om at Fairtrade varer "sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslande", idet 64 pct. af forbrugerne i 2011 erklærer sig "helt enig" eller "enig" i dette udsagn (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.16)[38]. Men selvom tre ud af fire danskere ifølge FDB Analyse mener, at Fairtrade er en god idé, bakkes disse holdninger ikke rigtig op af forbrugernes adfærd, idet 60 pct. ikke har købt en eneste Fairtradevare i løbet af den seneste måned.[39] Alligevel er salget af Fairtradevarer i den danske dagligvarebranche steget 15 pct. i 2010 på trods af tider med økonomisk krise og i et år hvor det generelle detailsalg faldt med 0,3 pct.[40]

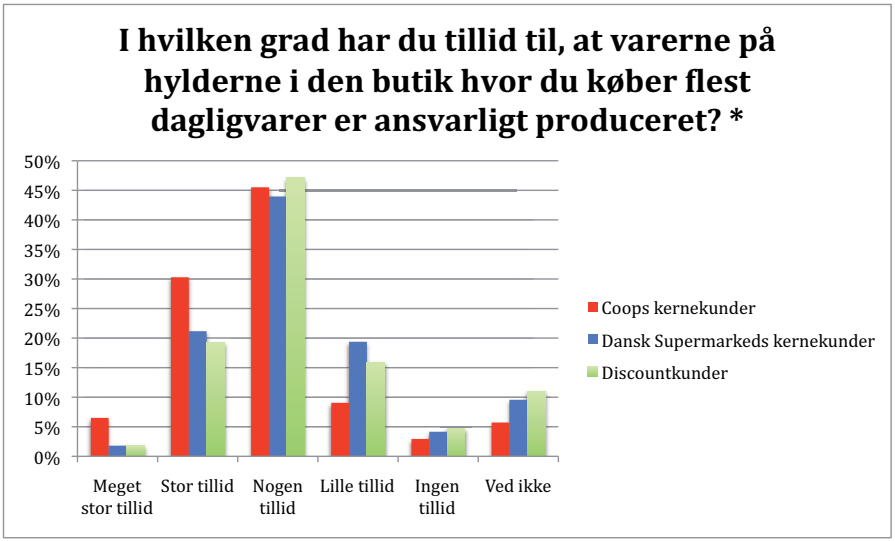
Spørger man de danske forbrugere i hvilken grad den kæde, de køber flest dagligvarer i gør en indsats inden for "etisk handel", viser der sig en signifikant forskel på Coops kunder og Dansk Supermarkeds kunder. Mens 17 pct. af kernekunderne i Bilka og Føtex vurderer at deres foretrukne dagligvarekæde i "meget høj grad" eller "i høj grad" har fokus på etisk handel, gælder dette for 40 pct. af kunderne i SuperBrugsen, Dagli'Brugsen, Kvickly og Irma samlet set (jf. forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.6).

Som tidligere beskrevet var der flere topledere i FDB og Coop, der gav udtryk for, at forbrugerne havde øgede forventninger til butikkerne i deres koncern sammenlignet med andre koncerners butikker. Nedenstående figur viser, at der tilsyneladende er noget om snakken. Coops kernekunder har nemlig signifikant større tillid til, at varerne på hylderne er ansvarligt produceret, hvilket indikerer, at koncernen har en større legitimitet med dertil hørende større risiko for at skuffe forbrugerne, hvis alt ikke er som det bør være.

---

[37] Fairtrade hed tidligere Max Havelaar, men da det ikke er alle forbrugere der ved dette spørges til begge mærker.
[38] Her er Coops kunder angiveligt mere positive overfor Fairtrade end Dansk Supermarkeds kunder og discountkunderne. Hvor 68 pct. af Coops kernekunder er "helt enig" eller "enig" i udsagnet, gælder dette kun for 61 pct. af såvel Dansk Supermarkeds kunder som discountkunderne. Forskellen er dog ikke signifikant.
[39] Jf.: http://fdb.dk/analyse/fairtrade-%E2%80%93-et-hit-blandt-de-unge-og-veluddannede
[40] Jf. Jyllandsposten, 24 febr. 2011 og http://www.okolariet.dk/Ny-viden/2522011-Flere-koeber-Fairtrade.aspx

Figur 9: Kundernes tillid til at varerne på hylderne er ansvarligt produceret



* (dvs. at varerne er produceret under ordentlige arbejdsforhold, at der ikke bruges børnearbejde, at der er styr på leverandørkæden etc.) Jf. Forbrugerundersøgelsen, bilag 4, sp.15.

37 pct. af Coops kernekunder har ”meget stor” eller ”stor tillid” til at varerne på hylderne er ansvarligt produceret, mens dette kun gælder for 23 pct. af Dansk Supermarkeds kunder og 21 pct. af discountkunderne. Figuren vidner dog også om, at flertallet af forbrugerne ikke føler sig overbeviste om, at alle varer i et supermarked er ansvarligt produceret, hvilket kan skyldes de øvrige institutioner i samfundet, som f.eks. medier og uddannelsesinstitutioner, der kan have sat fokus på arbejdsforhold i leverandørkæden eller på virksomheders miljøsvineri og udbytning af naturressourcer. For ligesom virksomhederne påvirkes af samfundets institutioner, påvirkes de danske forbrugere naturligvis også.

Hvad angår etisk handel må det alt i alt konkluderes, at der ikke overraskende er temmelig stor forskel på forbrugernes holdninger og handlinger. Flertallet er således positivt stemt over for f.eks. Fairtrade mærket og er klar over at, der kan være problemer med at producere alle varer på ansvarlig vis, men alligevel er det på trods af stigninger i salget stadig et mindretal, der køber de etisk mærkede produkter.

Alt i alt må det overordnet konkluderes, at der ikke overraskende er store forskelle på forbrugernes holdninger og handlinger, når det gælder de fire fokusområder fra ansvarlighedsplanen. Holdningsmæssigt er der således mange forbrugere, der støtter op om diverse certificerede varer, men det kniber væsentligt mere med opbakningen, når det gælder om at vælge disse frem for de mere konventionelle varer i selve indkøbssituationen.

Det er ofte blevet diskuteret, hvorvidt ”den politiske forbruger” findes og hvor mange forbrugere det i så fald drejer sig om. I den forbindelse konstaterer Devinney et al.:

> ”Do consumers really care where products come from and how they are made? Is there such thing as an ”ethical consumer”? Corporations and policy makers are bombarded with international surveys purporting to show that most consumers want ethical products. When companies actually offer such products, though, they are often met with indifference and limited uptake. It seems that survey radicals turn into economic conservatives at the checkout.” (Devinney et al. 2010, forord)

Det er tilsyneladende langt lettere, at være ”politisk forbruger” på papiret end i praksis og adm. direktør i Coop fastslår da også:

> "Hvis den politiske forbruger fandtes, så var vi blevet rige for længst." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Hvordan kan en institutionel analyse hjælpe på forståelsen af den kontekst CSR-strategien udspilles i?

I nærværende kapitel har jeg set på de ydre institutionelle processer, der er med til at påvirke Coops arbejde med CSR-strategien. Institutionel teori er uden tvivl et brugbart værktøj til at give en forståelse af den kontekst Coops CSR-strategi udspilles i. Det et helt afgørende at forstå, at Coop i deres valg af CSR-initiativer arbejder inden for et vist handlerum - de vælger ikke blot efter personlige præferencer og forgodtbefindende, men også i høj grad som følge af samfundsskabte krav og forventninger. CSR er indlejret i samfundets institutionelle strukturer, og Coops arbejde med ansvarlighed ændrer sig i takt med disse – det viste f.eks. historien om, hvordan koncernen har bevæget sig fra en implicit til en mere eksplicit CSR-tilgang og beretningen om, hvordan klima kom ind i strategien som selvstændigt fokusområde, selvom dette viste sig svært at arbejde med i praksis.

Institutionel teori kan således hjælpe os til at forstå, hvordan CSR ændrer sig over tid, og casen viser ligeledes, hvordan den nyeste begrebsudvikling i form af den strategiske CSR-tilgang allerede har vundet indpas på direktionsgangen. Her handler CSR ikke længere primært om at skabe et rummeligt arbejdsmarked og løse sociale problemer, men derimod om konkurrencemæssige muligheder og øget vækst.

Casen bekræfter således Matten og Moons hypotese om overgangen fra implicit til eksplicit CSR blandt europæiske og herunder særligt skandinaviske virksomheder. Casen illustrerer ligeledes brugbarheden af at se på det organisatoriske felt, da de konkurrerende koncerner i dagligvarebranchen langt hen af vejen står overfor de samme udfordringer i deres CSR-arbejde. Ved hjælp at institutionel teori blev det forklaret, hvordan der indenfor det organisatoriske felt både viste sig forskelle og ligheder. Forskelle der bl.a. kunne tilskrives ejerforhold, historie og forskellige markedsføringsstrategier (fokus på pris vs. fokus på værdier), og ligheder der blev beskrevet med et institutionelt blik på isomorfiske processer.

Konflikten mellem legitimitet og effektivitet og antagelsen om at sådanne konflikter kan føre til dekobling blev også bekræftet - bl.a. ved at se på hvordan Coop har politikker om at gøre det let at handle sundt, samtidig med at de markedsfører usunde fødevarer temmelig massivt.

De danske forbrugere blev beskrevet som en væsentlig interessent, der i høj grad påvirker Coops arbejde med CSR-strategien. Her blev der påvist store forskelle på Coops kunder og Dansk Supermarkeds kunder, særligt når det gjaldt holdningerne til pris og til økologiske, miljø- og etisk mærkede produkter. Endvidere blev det påpeget hvordan der er et stort gap mellem forbrugernes holdninger og handlinger, og der blev i den forbindelse stillet spørgsmålstegn ved om ”den politiske forbruger” findes, og hvor udbredt denne forbrugergruppe i så fald er.

Institutionel teori kan både bruges til at sige noget om global, national eller branchemæssig konvergens og vil ligeledes kunne anvendes til at sige noget om lokal divergens. Eksempelvis vil man via institutionel teori kunne forsøge at forklare, hvorfor Coops butikker reagerer forskelligt på omgivelserne og følgelig responderer på forskellig vis, hvad angår arbejdet med ansvarlighed. Her vil en institutionel analyse pege på faktorer som f.eks. forskelle i kundegrundlag, geografisk placering, lokal historie, konkurrenter i nærområdet og lignende institutionelle ydre forhold. Men dette er ikke hele forklaringen, og der er forhold som den institutionelle teori ikke kan belyse.

Begrænsninger ved nyinstitutionel teori

Coops medlemsbutikker er langt hen af vejen underlagt de samme institutionelle strukturer – de er alle i den danske dagligvarebranche. De er en del af den samme koncern. De er struktureret på nogenlunde samme vis med butikschef, souschefer, salgsassistenter etc. De sælger mange af de samme varer og de er alle underlagt den samme 1-4-40 plan, som ramme for deres ansvarlighedsarbejde. I tråd med nyinstitutionel teori kunne man følgelig tro at eksempelvis to SuperBrugsen butikker i indre København vil være påfaldende ens, da de i høj grad må siges at have identiske institutionelle omgivelser. Men sådan er det ikke altid. Der kan nemlig være store forskelle fra butik til butik, selvom de ligger inden for samme kommunegrænse og/eller har omtrent samme kundegrundlag. Her kommer den institutionelle teori til kort.

Teorien er nemlig struktur- snarere end aktørorienteret og må overordnet siges at være et udtryk for en reaktiv forståelse af virksomheders arbejde med CSR. Virksomhedernes - eller butikkernes - ansvarlige handlinger kommer til at fremstå "som et produkt af institutionaliserede normer snarere end som et udtryk for bevidste og målrettede valg og strategier" (Vallentin, 2011, s.185). Men hvad angår arbejdet med CSR, er der, såvel på koncern- som på butiksniveau, i høj grad tale om aktive til- og fravalg.

Institutionel teori negligerer såvel koncernens som uddelere og medarbejderes rolle som aktive med- eller modspillere. På koncernniveau prioriteres der mellem en lang række mulige CSR-initiativer, og selvom man via institutionel teori kunne argumentere for, at alle disse valg i bund og grund skyldes de institutionelle normer og ønsket om legitimitet, så er dette næppe hele forklaringen. De personlige præferencer, interne magtkampe og samarbejdsrelationer, uddannelsesmæssige baggrunde etc. kan ligeledes tænkes at have betydning for de valg der træffes. På butiksniveau kan uddelerens personlige holdning og engagement på samme måde spille en afgørende rolle – f.eks. for hvorvidt diverse ansvarlighedskampagner bliver hængt op i butikken og for medarbejdernes viden om og fokus på ansvarlige varer. Såvel koncernens som butikkens handlinger er således ikke bare er et produkt af institutionaliserede normer, men i høj grad et proaktivt valg, der ikke udelukkende kan forklares ud fra samfundsmæssige pres og forventninger.

Endvidere forbliver det med den institutionelle teori uklart, om der er tale om bevidste eller ubevidste valg, og i hvor høj grad påvirkningen også går den anden vej. Med andre ord hvordan og hvor meget påvirker Coop selv institutionerne i samfundet?

Som Kjær pointerer, er teorierne om institutionel tilpasning og dekobling udtryk for en temmelig passiv eller defensiv måde at arbejde med strategier. Ifølge Kjær kan virksomhederne (strategen) imidlertid også indtage en mere proaktiv rolle i forhold til deres institutionelle omgivelser:

> ”Strategen kan forsøge selv at påvirke institutionsdannelsen i omgivelserne på en sådan måde, at der skabes et institutionelt miljø, hvor spillereglerne passer bedre til strategens mål og hensyn.” (Kjær 2006, s.239)

Dette må i høj grad siges at være gældende for Coop. Her deltager man jævnligt i dialogmøder med danske myndigheder, man blander sig i den politiske debat og giver høringssvar om lovforslag og bekendtgørelser, man sidder i en række fora som Rådet for Samfundsansvar og Det Rådgivende Fødevareudvalg, man udgiver pressemeddelelser og skriver aviskronikker, og man har ligefrem ”påvirkning af interessenter” som strategisk indsatsområde i den nyeste CSR-strategi (gældende for 2012-2015). Således må Coops siges at være med til at forme og måske endda ændre de institutionelle strukturer, og man kan som minimum konkludere, at Coop i vid udstrækning forsøger at påvirke omgivelsernes opfattelse af, hvad der er legitimt.

Den institutionelle teoris blik er egnet til at se på de ydre rammer, der påvirker Coops arbejde med CSR-strategien, men negligerer de mange indre organisatoriske processer, der ligeledes påvirker ansvarlighedsarbejdet. Disse processer vil jeg derfor beskrive i de kommende kapitler, hvor jeg undersøger CSR i Coop ud fra et kulturanalytisk perspektiv og følgelig sætter fokus på værdier og grundlæggende antagelser, formelle og uformelle organisatoriske praksisser, historier, ritualer, jargoner og fysiske foranstaltninger.

Kapitel 5: Kulturanalytisk perspektiv på CSR i Coop

Hvorfor inddrage teori om organisationskultur?

> ”Culture always defeats strategy.” (Carl-Henrik Svanberg, adm. direktør, Ericsson, citeret i Alvesson og Sveningsson 2008, s.4)

Som citatet pointerer, er det langt fra nok for en virksomhed at have udarbejdet en strategi – der må også være forhold i virksomhedens kultur, der støtter op om strategien, hvis ledelsen (eller andre) skal gøre sig håb om at implementere og forankre den. Ifølge Alvesson og Sveningsson (2008) er den hyppige negligering af aspekter af organisationskulturen en væsentlig grund til at mange forandringsprojekter slår fejl, da kulturen enten kan lette eller hindre muligheden for at implementere strategier og gennemføre forandringer.

Ifølge flere CSR-studier har organisationskulturen ligeledes en afgørende betydning, når det er *CSR-strategier* der skal implementeres og forankres (se f.eks. Maon et al. 2009; Maignan et al. 2005; Lyon 2004). Lyon (2004) pointerer således, at virksomheder, der ønsker at indarbejde CSR i deres langsigtede strategier bliver nødt til at ændre fokus fra en mål-dreven til en værdi-dreven kultur. De må skabe en organisationskultur, der er modtagelig for forandring, og som kan støtte op om CSR-strategien i det lange løb.

På lignende vis konkluderer Maon et al. (2009) og Maignan et al. (2005), at virksomhedens værdier spiller en kritisk rolle som forudsætning for en proaktiv tilgang til CSR, og at et CSR-program må være tilpasset virksomhedens værdier, normer og mission.
Ifølge Maon et al. er det derfor yderst væsentligt at undersøge organisationskulturen, når det handler om at implementere og forankre en virksomheds CSR-strategi:

> ”Corporate values play critical roles as prerequisites for proactive CSR. In order to improve organizational fit, a CSR-program must align with the values, norms, and

> mission of the organization (Maignan et al. 2005), which demands awareness and understanding of the organization's vision and values and their relationships to the organization's core business practices. In turn, it becomes particularly relevant to recognize the organizational values and norms that likely have implications for CSR." (Maon et al. 2009, s.78).

Maon et al. laver på baggrund af en gennemgang af litteraturen på området samt en egen virksomhedscase både i 2009 og i 2010 fasemodeller for udvikling og implementering af CSR. Deres syv-trins model for CSR-udvikling fra 2010 er centreret omkring tre kulturelle faser (henholdsvis "CSR-reluctance", "CSR-grasp" og "CSR-embedment"), og om denne model skriver de:

> "Our consolidative model emphasizes that CSR development implies a deep comprehension and integration of the moral and cultural evolution which CSR demands. This assumption stems from the idea that organizational culture shapes the context within which organizations design and operationalize their strategy and policies and exerts considerable influence on the organization's CSR development." (Maon et al. 2010, s.22)

Ifølge ovennævnte artikel er det et almindeligt accepteret synspunkt, at de nødvendige ændringer i forhold til at fremme CSR ofte kræver forandringer i organisationskulturen, men på trods af dette er analyser af organisationskulturens betydning for CSR stadig underbelyst (ibid).

I de følgende kapitler vil jeg derfor se nærmere på organisationskulturen i Coop, for at undersøge hvilke forhold i kulturen, der henholdsvis befordrer og modvirker forankringen af Coops CSR-strategi (jf. forskningsspørgsmålet).

Hovedtvisterne i kulturteori

> "There is little agreement about what culture is, what it is not, how to study it, and what we know and do not know about it." (Martin 2002, s.7)

Derfor er der også mange forskellige måder hvorpå man kan undersøge organisationskulturer. Ifølge Martin må man som forsker i organisationskultur først og fremmest gøre sig klart, hvor man står med hensyn til en række spørgsmål, som kulturforskere typisk strides om. I det følgende vil jeg derfor beskrive, hvad disse tvister går ud på, og hvor jeg selv står i forhold til disse.

Er kultur det, organisationens medlemmer "deler"?

En af de væsentligste stridigheder går på, hvordan man overhovedet skal forstå begrebet kultur. Som ovenstående citat antyder findes der nemlig ingen alment accepteret definition af kulturbegrebet. Umiddelbart kan det virke som om, at mange forskere inden for organisationskultur er enige i, at kultur er det som medlemmer af en organisation 'deler'. Imidlertid er der store uenigheder om, hvad det så mere præcist er der 'deles' – er det f.eks. traditioner for at gøre ting på en bestemt måde, er det meningssystemer, er det nogle grundlæggende antagelser, der styrer folk i særlige retninger eller noget helt fjerde? Endvidere er der ikke bare uenighed om, *hvad* det i så fald er, som medlemmer af en kultur deler, og hvilke aspekter af det organisatoriske liv, der følgelig skal inkluderes og ekskluderes fra kulturbegrebet. Der er også uenighed om, hvorvidt disse traditioner, meningssystemer eller grundlæggende antagelser overhovedet kan siges at være noget som 'deles'. For selvom kulturforskere ofte definerer kultur som det der 'deles', fremgår det af deres data, eller af forskerens egne mere eller mindre eksplicitte udsagn, at der bestemt også er kulturelle forhold der *ikke* deles, og nogle kulturforskere har netop fokus på konflikter mellem modsatrettede synspunkter indenfor samme organisation snarere end det der 'deles' (Martin 2002).

En typisk traditionel definition af kultur som det der 'deles' kunne f.eks. lyde som følgende:

> "[Culture is] a set of understandings or meanings shared by a group of people. The meanings are largely tacit among the members, are clearly relevant to a particular group, and are distinctive to the group." (Louis 1985, s.74)

Hvorimod andre understreger, at kultur ikke nødvendigvis er noget alle medlemmer i en organisation deler:

> "Culture does not necessarily imply a uniformity of values. Indeed quite different values may be displayed by people of the same culture." (Feldman 1991, s.154)

Som nævnt kan kulturstudier typisk placeres inden for tre forskellige tilgange til kulturbegrebet - henholdsvis integrations-, differentierings- og fragmenterings-tilgangen. Disse tre perspektiver kan, en anelse simplificeret, siges at have hvert deres bud på, hvorvidt kultur er det organisationens medlemmer deler. Forskere, der hælder til et integrationsperspektiv, vil ofte definere organisationskultur, som det der deles, mens forskere, der ser på organisationer ud fra et differentieringsperspektiv, vil have fokus på subgruppers forskellige og til tider direkte modsatrettede opfattelser – de vil med andre ord fremhæve sådanne forskelligheder frem for hvad der deles. Endelig vil forskere der kigger på organisationer ud fra et fragmenteringsperspektiv påpege, at der ikke engang behøver være kulturelle forhold, der deles inden for de enkelte subgrupper, og dermed vil de fremhæve, at kultur er et ufuldstændigt delt system med mulighed for en bred variation af fortolkninger – et system som er karakteriseret ved uklarhed og flertydigheder.

Men hvad er det i så fald der "deles"? Ifølge Feldman, der repræsenterer et fragmenteret kulturperspektiv, er det, der holder en organisation sammen en fælles referenceramme eller en fælles anerkendelse af relevante temaer. Der behøver ikke nødvendigvis være enighed om, hvorvidt de pågældende temaer *burde* være relevante eller hvorvidt de er af positiv eller negativ karakter, men selvom medlemmer i organisationen forholder sig forskelligt til disse temaer, så er de alle mere eller mindre orienteret mod dem (Feldman 1991).

Som bekendt ønsker jeg i denne afhandling at gøre brug af alle tre perspektiver, hvilket hænger sammen med min overbevisning om, at kultur omfatter såvel forhold der deles, som konflikter mellem subgrupper samt uklarhed og flertydigheder også indenfor grupperne. Denne afhandling afspejler derfor et kulturbegreb, der lægger sig op af Martins definition, som lyder som følgende:

> "I define culture more formally, then, as consisting of in-depth, subjective interpretations of a wide range of cultural manifestations (…) both ideational and material. Culture, I argue, should be viewed from all three perspectives…" (Martin 2002, s.120)

Ifølge Martin vil forskere i organisationskultur undersøge aspekter af virksomhedens liv, som ofte er blevet ignoreret i mere traditionel organisationsforskning, som f.eks. de historier ansatte fortæller nyankomne, når de skal forklare "hvordan man gør her hos os", de vittigheder der fortælles, arbejdsforholdene, relationerne mellem de ansatte osv. Virksomhedens politikker, formelle

praksisser, rapporteringer, lønforhold, struktur og lignende forhold, som normalt inddrages af andre organisationsforskere inkluderes også. Martin fremhæver i sin definition af kulturbegrebet, at forskerens opgave er at opnå en dybere forståelse af sammenhængen mellem de såkaldte kulturelle manifestationer, og at der her både kan være harmoni i måden ansatte oplever disse manifestationer på, men at der ligeså vel kan være konflikter mellem subgrupper, eller manifestationerne kan være knyttet sammen på en inkonsistens, flertydig, og modsigelsesfyldt måde. Kulturforskerens opgave bliver dermed følgende:

> ”A cultural observer is interested in the surfaces of these cultural manifestations because details can be informative, but he or she also seeks an in-depth understanding of the patterns of meanings that link these manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups, and sometimes in webs of ambiguity, paradox, and contradiction.” (Martin 2002, s.58)

På trods af at der er mange forskellige opfattelser af kulturbegrebet og uenigheder om hvorvidt kultur er det, som ”deles” mellem organisationens medlemmer, er der også visse fællestræk, der går igen i de fleste forståelser af begrebet. Ifølge Hofstede et al. (1990) er dette, at kultur er holistisk og refererer til fænomener, der ikke kan reduceres til enkelte individer forstået på den måde, at kultur involverer en større gruppe af individer, og at kultur er historisk relateret og bl.a. bæres frem af skikke og traditioner. Hofstede et al. pointerer endvidere, at kultur er svær at forandre, fordi mennesker har tendens til at holde fast i deres idéer, skikke, traditioner og værdier, og at kultur er et socialt konstrueret fænomen, da forskellige grupper skaber forskellige kulturer. Kultur er også karakteriseret ved at være uhåndgribeligt, svært at indfange og svært at måle, eftersom begrebet oftest refererer til måder at tænke på, værdier og forestillinger snarere end til konkrete, objektive og mere synlige dele af livet i organisationen (Hofstede 1990). Med Alvessons og Sveningssons ord kan man sige, at ”culture refers to what stands behind and guides behaviour rather than the behaviour as such.” (Alvesson og Sveningsson 2008, s.36)

<u>Skal organisationskultur studeres indefra eller udefra?</u>

Som tidligere beskrevet er mit bidrag til forskningen primært at illustrere de mange udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med CSR-arbejdet set *indefra* virksomheden. Hvor CSR-debatten typisk er præget af virksomheder, der gennem flotte CSR-rapporter fortæller, om alt det gode de gør, og af kritiske journalister, der tager ud i verden og filmer de faktiske og langt mindre flatterende forhold, så

giver denne afhandling indblik i virksomhedernes *interne* vanskeligheder med at leve op til de fine hensigtserklæringer. Afhandlingen giver således en mere nuanceret forståelse af, hvorfor det er så svært for virksomhederne at få forankret ansvarlighedsarbejdet i hele organisationen, set fra et såkaldt insider perspektiv.

Netop diskussionen af hvorvidt kultur bedst undersøges udefra eller indefra, er endnu en af tvisterne blandt kulturforskere. En del kulturstudier foretages udenfor den kulturelle kontekst, der skal studeres. F.eks. når medarbejdere i en organisation bliver bedt om at vurdere arbejdspladsen på en Likert skala indenfor en række parametre såsom samarbejdsorienteret, konkurrenceorienteret, individualistisk, kollektivistisk. En sådan tilgang kan siges at anlægge et outsider perspektiv, eftersom forskeren vælger, hvilke kategorier der skal indgå i undersøgelsen, mens vedkommende selv står uden for den kultur, der skal studeres. Her antages det, at forskeren præcist kan beslutte hvilke kategorier og spørgsmål, der er passende for at undersøge en given kulturel kontekst, ved at udlede disse af forudgående teori og forskningsresultater frem for af det materiale, der indsamles i selve undersøgelsen.

I modsætning hertil følger mange kulturstudier en mere etnografisk tilgang, hvor der argumenteres for vigtigheden af at kunne se tingene fra et insider perspektiv. Ifølge denne tilgang er det forskerens opgave, ”to learn enough about a culture to get inside the minds of cultural members – to ”think like a native” (Martin 2002, s.37). Her vil de anvendte kategorier primært opstå af selve undersøgelsen, da man ikke på forhånd kan vide, hvad medlemmer af en given kulturel kontekst tænker. Med en populær formulering fra Geertz er forskerens opgave således følgende:

> ”The trick is to figure out what the devil they think they are up to.” (Geertz 1973, s.58)

Som beskrevet i metodeafsnittet betragter jeg mig selv som ”den halve” men dog ”observerende deltager”, og følgelig må nærværende afhandling overvejende siges at være skrevet fra et insider perspektiv.

<u>Hvad undersøger kulturforskere – og hvad er mit fokus?</u>

Der kan være stor forskel på, hvad forskere studerer, når de undersøger organisationskultur, men generelt er det kulturelle manifestationer som ritualer, historier, humor, jargon og fysiske

foranstaltninger, som ofte refereres til som artefakter, samt formelle strukturer, politikker og uformelle normer og praksisser der går under betegnelsen praksisser. Derudover ses der på ”indholdstemaer”, som er de værdier og grundlæggende antagelser, der bruges til at indfange og vise relationer mellem fortolkningerne af de kulturelle manifestationer. Indholdstemaer er med andre ord de ’røde tråde’, der ligger til grund for fortolkninger af en række kulturelle manifestationer, og disse indholdstemaer kan altså enten være grundlæggende antagelser eller de kan være holdningsmæssige værdier.

Hvad angår værdierne skelner Martin (2002) mellem ”espoused values” og ”inferred values”. ”Espoused values” refererer til de af ledelsen erklærede værdier, som f.eks. de værdier man typisk kan læse på virksomhedernes hjemmeside. ”Espoused values are an attempt to create an impression on the audience” (Martin, 2002, s.89). Disse værdier kan dermed ses som forsøg på at påvirke virksomhedens brand og omdømme, men behøver ikke nødvendigvis være afspejlet i virksomhedens praksisser, da de er temmelig overfladiske og kan have karakter af organisatorisk propaganda. Til forskel fra disse beskrives ”inferred values” som de værdier forskeren (eller interviewpersonen) observerer i organisationen. Disse værdier er deduktivt afledt ud fra virksomhedens faktiske adfærd, og vil typisk være udtryk for værdier, der er bedre forankret end de værdier der udelukkende er ”espoused” (en værdi kan naturligvis godt være både ’espoused’ og ’inferred’, men er det langt fra altid).

En anden typisk stridighed mellem kulturforskere går i den forbindelse på, hvorvidt det er nødvendigt at undersøge et bredt spekter af værdier og øvrige kulturelle manifestationer, eller om et mere snævert fokus kan være tilstrækkeligt.[41]

I nærværende afhandling har jeg fundet det nødvendigt at undersøge et bredt spekter af kulturelle manifestationer. Dog vil jeg fokusere på de former for kulturelle manifestationer, som jeg vurderer har størst betydning for arbejdet med ansvarlighed. Det er min opfattelse at ”ansvarlighed” kan ses som et såkaldt ’indholdstema’, da jeg mener, at ”ansvarlighed” må siges at være en central værdi i Coop, som de - jf. den institutionelle analyse - gør meget ud af at kommunikere. Værdien ’ansvarlighed’ viser sig tydeligst gennem kulturelle manifestationer såsom Coops

[41] Jf. Martin 2002, s.44: ”Cultural research shows great variation in what is studied, when researchers claim to be studying culture. Some studies focus narrowly on one or more cultural manifestations (…) In contrast, other cultural studies emphasize breadth by examining a variety of cultural manifestations.”

ansvarlighedsrapporter, gennem formelle og uformelle praksisser, gennem historier, jargon etc. Derfor vil det særligt være disse kulturelle manifestationer, jeg inkluderer i analysen, mens jeg lægger mindre vægt på materielle manifestationer som løn, butikkernes indretning og udseende, virksomhedens dresscode etc.
Ansvarlighed er dog ikke det eneste indholdstema, jeg vil undersøge. Som det vil fremgå af de kommende analyser, vil andre indholdstemaer nemlig ligeledes være relevante at se nærmere på - f.eks. den grundlæggende antagelse om at ”kunden skal have et frit valg”.

Overordnet kan det således siges, at jeg ønsker at inddrage et bredt spekter af kulturelle manifestationer og indholdstemaer og at målet, med Geerts udtryk, er at lave en såkaldt ”thick description” af ansvarlighedsarbejdet i Coop (Geertz 1973). Med dette udtryk påpeger Geertz vigtigheden af at se på den kontekst handlinger udspilles i. Da jeg både ser på de institutionelle processer der påvirker CSR-arbejdet, på Coops ejerforhold og historie og på en bred palet af kulturelle manifestationer, mener jeg, at der er tale om en ”thick description” af ansvarlighedsarbejdet.

I beskrivelsen af ansvarlighedsarbejdet spiller værdier en væsentlig rolle, men mere i forhold til hvordan medarbejderne forholder sig til disse ledelsesmæssigt formulerede værdier, snarere end til hvilken slags værdier medarbejderne i Coop "virkelig" har (jf. Alvesson og Sveningsson 2008).

<u>Er kultur et objektivt eller subjektivt fænomen?</u>
Som beskrevet i metodeafsnittet ser jeg mig selv som en rejsende der konstruerer viden, frem for som en minearbejder der skal udgrave en på forhånd given ’objektiv sandhed’. Følgelig mener jeg heller ikke, man kan tale om kultur som et fænomen, der kan opfattes og beskrives objektivt. Netop drøftelsen af, hvorvidt organisationskultur kan betragtes og formidles objektivt er endnu en af de diskussioner kulturforskere ofte strides om. Diskussionen går i den forbindelse på, hvorvidt der findes en objektiv og ’sand’ karakter af den empiriske verden, og om denne i så fald kan beskrives med ord, eller om kulturelle observationer altid vil være fortolket af forskeren og de kulturelle medlemmer og dermed være subjektive konstruktioner af viden:

> ”Some cultural researchers treat culture as a reified object, a ”thing” ”out there” that can be objectively perceived and measured, the same way, by anyone who views it (…) In contrast, most cultural researchers argue, (…) that researchers and cultural

members subjectively interpret and represent what they observe rather than perceiving an objective reality." (Martin 2002, s.34)

Min personlige og uddannelsesmæssige baggrund, mine faglige og metodemæssige præferencer, mine relationer og min kemi med interviewpersonerne etc. mener jeg således i høj grad er med til at forme den fortælling om ansvarlighedsarbejdet i Coop, som jeg konstruerer i nærværende afhandling.

Kan man generalisere ud fra kulturstudier?

I forlængelse af diskussionen om objektivitet versus subjektivt kan man endvidere stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt det er muligt og ønskværdigt at generalisere ud fra kulturstudier. For hvis man betragter kultur som et subjektivt fortolket fænomen, vil en kulturel forståelse så ikke altid siges at være afhængig af den givne specifikke kontekst?

Uenigheden om hvorvidt viden er kontekst specifik eller generaliserbar, er ifølge Martin endnu en grundlæggende konflikt i kulturstudier. Studier der behandler kultur som en variabel og forsøger at forudsige resultater (f.eks. om en given intervention vil føre til øget profit eller effektivitet) vil ofte forsøge at opbygge generaliseringer, mens andre undersøgelser, der snarere opfatter kultur som en metafor for livet i organisationen, typisk tager afstand fra generaliseringer og fokuserer på kultur som kontekst-specifik (Martin 2002). I etnografisk forskning laves der ofte single-case studier, der ikke forsøger at opbygge generaliserbare teorier. I stedet er formålet at forstå en given kontekst i dybden, og tilbyde en fortolkende ramme for, hvordan denne kontekst kan forstås. Som tidligere nævnt kalder Geertz dette "thick descriptions" forstået som rigt detaljeret beskrivelser af enkelte kulturer og den kontekst, de er en del af.

På lignende vis er formålet med nærværende kulturanalyse at studere en enkelt case i dybden og give et nuanceret og rigt detaljeret billede af de mange udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at forankre CSR i Coop. Det er min opfattelse, at den viden der produceres i nærværende afhandling i høj grad vil være kontekstafhængig, men samtidig mener jeg dog, at mange andre virksomheder vil kunne genkende en del af de udfordringer, som Coop står overfor. Især virksomheder indenfor dagligvarebranchen vil givetvis møde mange af de samme udfordringer og dilemmaer, hvilket også blev illustreret i den institutionelle analyse af det organisatoriske felt.

Hvis interesser varetager jeg?

Eftersom jeg med Martins ord kan siges at udføre ”halfie research”, (den halve medarbejder, der hverken står rigtigt inden for eller uden for virksomheden), bliver det helt centralt at reflektere over, hvis interesser jeg varetager med nærværende afhandling, og hvilke aktører der er fokus i kulturanalysen.

Mange kulturstudier er centreret om ledelsen og fokuserer på ledelsens synspunkter, handlinger og interesser (Schein 1985, Denison 1990, Kotter og Hesket 1992 i Martin 2002). Andre studier har en mere kritisk tilgang, hvor de fokuserer på grupper af mennesker med mindre magt og deres interesser – det kunne f.eks. være menige medarbejdere, minoritetsgrupper eller kvinder (Alvesson og Billing 1997; Bartunek 1984; Martin 1994; Smircich og Morgan 1982 i Martin 2002). Endelig er der undersøgelser, der tilsyneladende er rent deskriptive og ikke varetager hverken de magtfuldes eller de magtesløses interesser - selvom der også her kan være skjulte interesser, der ikke redegøres for (Levitt og Nass 1989; Meyerson 1991; Barley 1986 i Martin 2002).

Hvad nærværende afhandling angår, kan jeg på den ene side siges at udføre forskning der er i ledelsens interesse. Jeg er nemlig helt grundlæggende fortaler for CSR og ønsker at fremme CSR i organisationen, og da dette er i overensstemmelse med Coops vision og værdier, og med ejernes (FDB’s) ønske for udviklingen af forretningen, er det nærliggende at antage, at min forskning er udført med ledelsens interesser for øje. På den anden side er mit mål dog også at give de øvrige medarbejdere en stemme, og at illustrere hvordan ansvarlighed opfattes af menige medarbejdere og vise hvorfor CSR-initiativer ikke altid er i medarbejdernes interesse. Dermed lægger jeg mig op af Alvesson og Sveningssons tilgang:

> ”Our approach is that it is very important to carefully consider the experiences, meanings and actions of all involved. It is not just those communicating objectives, messages and instructions who are of interest, but also those supposed to be affected by these and how they interpret and accept, reject or downplay the goals, values and behaviours they are encouraged to take on board.” (Alvesson og Sveningsson 2008, s.6)

Martin (2002) skriver endvidere, at studier foretaget i ledelsens interesse ofte forsøger, at bruge organisationskulturen som redskab til at forbedre f.eks. medarbejdernes effektivitet, loyalitet eller engagement. Sådanne studier kan betragtes som forsøg på "'value engineering' - et begreb som anvendes til at beskrive integrationsundersøgelser, der argumenterer for at kultur kan kontrolleres og forandres gennem ledelsesmæssig styring. Denne type af studier kan betragtes som funktionalistiske, da de har en 'instrumentel' tilgang til kultur, hvor organisationskulturen opfattes som en variabel, der kan forandres. Der er dog delte meninger om, hvorvidt en virksomheds kultur kan manipuleres og forandres.

Kan organisationskultur kontrolleres og forandres?

Diskussionen af hvorvidt en given kultur målbevidst kan forandres er således endnu et spørgsmål, der deler kulturforskere. Helt overordnet kan svarene på spørgsmålet siges at falde i tre kategorier. Nogle mener, at topledere med de rette midler godt kan forandre en virksomheds kultur, andre at det nok kan lade sig gøre, men at det i så fald er overordentligt vanskeligt, og andre igen at kultur ikke lader sig forme og kontrollere efter topledelsens interesser, da man ikke kan sikre sig, at menige medarbejdere fortolker eventuelle interventioner i overensstemmelse med ledelsens ønsker. Om dette skriver Alvesson og Sveningsson:

> "Broadly, three positions on the manageability of organizational culture can be identified. One is that organizational culture, at least under certain conditions and with the use of sufficient skills and resources, can be changed by top management (…) A second is that this is very difficult. (…) People do not respond predictably to efforts to change their orientations. Still, change takes place and management is one resourceful group exercising influence. One could therefore assume that senior managers exercise a moderate influence on some values and meanings under certain circumstances (…). A third way emphasizes that culture is beyond control. How people create meaning in their work experiences is related to local culture, contingent upon educational background, work tasks, group belonging and interpersonal interactions, etc. This means that senior actors' efforts to exercise influence will often have limited impact and will typically be reinterpreted, so that intended and received meanings may not overlap." (Alvesson og Sveningsson 2008, s.40-41)

Jeg er af den opfattelse, at kultur godt kan ændres i en bestemt, tilsigtet retning, men at det i så fald vil kræve et langt sejt træk, og dermed lægger jeg mig op ad den gruppe af kulturforskere der mener, at det er vanskeligt - men trods alt muligt - at ændre en virksomheds kultur. Samtidig er jeg dog ikke i tvivl om, at eventuelle interventioner fra ledelsens side vil blive fortolket vidt forskelligt af medarbejderne, og at ledelsen ikke kan forvente at alle i organisationen bakker op om de af ledelsen udstukne visioner og værdier.

Skal organisationer studeres ud fra ét eller flere kulturperspektiver?

Som allerede pointeret ønsker jeg at analysere kulturen omkring ansvarlighedsarbejdet ud fra tre forskellige perspektiver. Derfor vil jeg afslutningsvist se nærmere på, hvad der kendetegner disse tre perspektiver. Overordnet kan de tre perspektiver siges at forholde sig på forskellig vis til opfattelsen af konsensus, til opfattelsen af relationerne mellem de kulturelle manifestationer og til opfattelsen af flertydighed, som vist i nedenstående matrix.

Figur 10: Matrix over de tre kulturperspektiver

	Integration	**Differentiering**	**Fragmentering**
Opfattelse af konsensus	Organisatorisk konsensus	Subkulturel konsensus	Fravær af konsensus
Relation mellem manifestationer	Konsistens	Inkonsistens	Hverken klar konsistens eller inkonsistens
Opfattelse af flertydighed	Ekskludere det	Kanalisere det uden for subkulturerne	Anerkender det

Tabel fra Martin (1992 og 2002)

Studier foretaget ud fra et *integreret* kulturperspektiv beskriver typisk organisationskulturen som om den var præget af organisatorisk konsensus og enhed. I beskrivelsen af de kulturelle manifestationer vil forholdene mellem disse fremstå som konsistente, f.eks. vil en virksomheds værdier blive beskrevet som bakket op af virksomhedens praksisser og artefakter. I integrationsstudier levnes der ikke rum for flertydighed, da der ikke sættes fokus på, at de kulturelle manifestationer kan fortolkes forskelligt af forskellige medlemmer i organisationen. I *differentieringsstudier* bliver det tydeliggjort, at der ikke er organisatorisk konsensus, men derimod konsensus inden for forskellige grupper af medarbejdere. Samtidig bliver det fremhævet, at relationerne mellem de kulturelle manifestationer typisk vil være inkonsistente, og at der eksempelvis langt fra altid er overensstemmelse mellem virksomhedens politikker og reelle handlinger. Såfremt disse studier overhovedet kommer ind på flertydighed, vil det være noget der forekommer uden for de enkelte grupper af subkulturer. Studier foretaget ud fra et *fragmenteringsperspektiv* vil derimod være kendetegnet ved et åbenlyst fravær af konsensus. I sådanne studier vil relationerne mellem de kulturelle manifestationer hverken være klart konsistente eller klart inkonsistente og flertydigheden bliver et centralt element i analysen (Martin 1992 og 2002).

I nærværende afhandling undersøger jeg som beskrevet ”ansvarlighed” som et kulturelt indholdstema, og i den forbindelse vil jeg fremhæve, hvordan kulturelle manifestationer i Coop kan tolkes som konsistente eller inkonsistente med ansvarlighedstemaet. Når jeg fremover skriver at en kulturel manifestation kan tolkes som *konsistent* med ansvarlighedstemaet kan det dermed ses som udtryk for at den virker *befordrende* for ansvarlighedsarbejdet. Omvendt kan de kulturelle manifestationer, der beskrives som *inkonsistente* med ansvarlighedstemaet, ses som artefakter eller praksisser der *modvirker* ansvarlighedsarbejdet og dermed forankringen af CSR-strategien (jf. forskningsspørgsmålet).

Jeg mener, at jeg ved at anvende alle tre perspektiver får et langt mere nuanceret billede af hvilke udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at forankre CSR-strategien i Coop. I den henseende er jeg helt enig med Martin, der proklamerer:

> ”Any cultural context can be understood more fully if it is regarded, at any point in time, from all three perspectives. To exclude any of these perspectives from the domain of organizational culture research would be to limit what we could try to understand.” (Martin 1992, s.174)

Opsamling

Opsummerende kan det således siges, at jeg både ser kultur som det, der ”deles” og det der netop ikke ”deles”, da kulturen også afspejles i konflikter mellem grupper, samt uklarhed og flertydigheder inden for grupperne. Jeg mener, det er nødvendigt at undersøge et bredt spekter af kulturelle manifestationer og mit mål er at opnå en ”thick description” af ansvarlighedsarbejdet i Coop. Samtidig ser jeg kultur som subjektive fortolkninger af en bred vifte af kulturelle manifestationer, og følgelig mener jeg også, at den viden kulturstudier kan frembringe i høj grad vil være kontekst specifik og vanskelig at generalisere ud fra (selvom særligt virksomheder inden for dagligvarebranchen givetvis vil kunne genkende mange af de beskrevne udfordringer og dilemmaer). Det er min opfattelse, at kultur bedst lader sig indfange og beskrive ”indefra”, at det i princippet ikke er muligt at foretage værdineutral forskning, og at jeg i nærværende analyse primært kan siges at udføre forskning der er i ledelsens interesse. Samtidig med at jeg giver stemme til grupper af ansatte med mindre magt. Jeg antager, at kultur kan forandres, men at det er overordentligt vanskeligt, da medarbejdere altid vil fortolke kulturelle manifestationer på forskellig vis og disse fortolkninger ikke kan styres af ledelsen. Endelig mener jeg, at organisationskultur bedst lader sig beskrive ved brug af forskellige metodetilgange og ved at anvende alle tre perspektiver - integration, differentiering og fragmentering.

I det følgende kapitel hvor jeg studerer organisationskulturen i Coop ud fra et integrationsperspektiv, vil de af ledelsen kommunikerede historier om ansvarlighed være omdrejningspunktet. Her vil den fælles fortælling om Coops arv og værdier blive trukket frem, og der vil være fokus på harmoni og konsensus, og på fortællingen om Coop som væsensforskellig fra andre dagligvarevirksomheder. Efterfølgende vil jeg, i tråd med Martins anbefalinger, beskrive organisationskulturen ud fra henholdsvis et differentierings- og et fragmenteringsperspektiv.

Kapitel 6: CSR i Coop set fra et integrationsperspektiv

Kulturstudier foretaget ud fra et integrationsperspektiv er kendetegnet ved at have fokus på *konsensus, konsistens* og *klarhed*. I integrationsstudier er enhver kulturel manifestation der beskrives i overensstemmelse med den næste, hvilket skaber et net af gensidigt forstærkende elementer (Martin 2002 og 1992).

Integrationsstudier beskriver således kulturelle manifestationer, som om disse er præget af organisatorisk *konsensus*:

> ”The core of the integration perspective is the lure of organization-wide consensus (…) In integration views of culture, people at all levels of an organizational hierarchy are said to agree about potentially divisive issues.” (Martin 1992, s.46)

Her skal det bemærkes, at der ikke nødvendigvis *er* organisatorisk konsensus om de beskrevne kulturelle manifestationer og fortolkningen af disse, men studierne beskriver en kulturel enhed, hvor der ikke levnes plads til flertydighed eller uenigheder. Organisatorisk *konsensus* beskrives ofte ud fra harmoniske familiære termer, hvor organisationen betragtes som en stor familie (Martin 1992; Schein 1991). Integrationsstudier anerkender til tider konflikter, afvigelser og tvetydigheder, men ser ikke dette som ønskværdigt, og fortolker det typisk som en årsag til i endnu højere grad at forsøge at styre organisationen mod enhed.

Konsistens kan vise sig på flere forskellige måder. Her kan der både være tale om en *handlingsorienteret* konsistens i form af overensstemmelse mellem de såkaldte indholdstemaer og de formelle og uformelle praksisser der observeres i organisationen. Der kan være tale om en mere *symbolsk* form for konsistens, når der er overensstemmelse mellem de observerede indholdstemaer og artefakter som jargon, historier, ritualer og fysiske foranstaltninger. Endelig kan der ligeledes være tale om *ideologisk* konsistens mellem forskellige indholdstemaer (Martin 2002).

Klarhed skal primært forstås som en ekskludering af flertydighed, og i opfattelsen af at kultur kan være med til at reducere angst og usikkerhed og tilføre forudsigelighed (Martin 2002). I et integrationsstudie[42] beskriver Schein dette på følgende vis:

> ”The things that solve a group’s problems repeatedly and reduce anxiety will survive and become a part of the culture.” (Schein 1991a, s.25)

Klarheden viser sig endvidere ved, at der i det integrerede kulturperspektiv generelt set ikke åbnes op for at kulturelle manifestationer kan fortolkes forskelligt og have forskellige betydninger for medlemmer i organisationen (Martin 2002). Opfattelsen af klarhed hænger tillige sammen med den tidligere beskrevne definition, hvor kultur overordnet betragtes som det medlemmer af en organisation deler. F.eks. beskriver Schein, i overensstemmelse med integrationsperspektivet, hvordan det kun er, det der deles der inkluderes i kulturbegrebet – deles det ikke, er det ikke kultur:

> ”only what is shared is, by definition, cultural. It does not make sense, therefore, to think about high or low consensus cultures, or cultures of ambiguity or conflict. If there is no consensus or if there is conflict or if things are ambiguous, then, by definition, that group does not have a culture with regard to those things. It may have subcultures, smaller groups that have a shared something, a consensus about something, but the concept of sharing or consensus is core to the definition, not something about which we have an empirical choice.” (Schein 1991b, s.247-248)

Når det der ikke deles ekskluderes fra kulturbegrebet, bliver det med integrationsperspektivet muligt at beskrive en organisationskultur, der er præget af konsensus, konsistens og klarhed. Integrationsstudier kan som nævnt godt anerkende uenigheder, inkonsistens og uklarheder, men betragter sådanne afvigelser som problemer, der i bedste fald kan løses ved hjælp af ’value engineering’. Nogle integrationsstudier er således opmærksomme på, at der kan forekomme subkulturel modstand, men disse ses i givet fald som subkulturer, der skal overbevises f.eks. via øget træning eller kommunikation (Kotter og Heskett 1992; Porras og Collins 1994; Schein 1999).

[42] Studiet er i bogen ”Reframing organizational Culture” af Frost et al. (1991) beskrevet som et klassisk eksempel på det integrerede kulturperspektiv.

Analysestrategi for integrationsperspektivet

Når jeg i det følgende skriver om CSR i Coop set fra et integrationsperspektiv, vil jeg således særligt have fokus på de forhold i organisationskulturen, der kan beskrives som præget af konsensus, konsistens og klarhed. Udvælgelseskriteriet for de historier og citater, der indgår i nærværende kapitel er således, at de alle bidrager til den store fælles fortælling om ansvarlighedsarbejdet.

Denne fortælling om ansvarlighedsarbejdets vigtighed er særlig synlig i dokumenter fra Coop og FDB, hvorfor f.eks. årsrapporter, Coops medarbejderblad og brochurer fra virksomhederne især vil blive inddraget i denne del af analysen. Hermed bliver det tillige synliggjort, hvordan "ansvarlighed" i høj grad kan betragtes som en offentligt erklæret værdi (espoused value), og således bliver det også særligt den af ledelsen kommunikerede fortælling, der her kommer til udtryk.

Udover dokumenterne indgår en mængde citater fra de kvalitative interviews, jeg har udført i Coop og FDB. I bearbejdningen af disse har jeg som nævnt, anvendt softwareprogrammet atlas.ti til at kode de mange citater. I det følgende vil jeg særligt trække på de citater, der i udpræget grad illustrerer integrationsperspektivet. Som følge heraf vil f.eks. koder som "Coops arv", "forskellen på Coop og konkurrenterne" og "særlige forventninger til FDB/Coop" blive inddraget i analysen.

Omdrejningspunktet for analysen vil være "ansvarlighed" som et kulturelt "indholdstema". Undervejs vil jeg give eksempler på formelle og uformelle praksisser, på jargon, ritualer og historier, der alle bidrager til den overordnede fælles fortælling om ansvarlighed som en væsentlig værdi i virksomheden. Kulturen omkring værdien ansvarlighed beskrives som integreret, da sammenhængene mellem de kulturelle manifestationer fremstår som harmoniske og konsistente. Således vil enhver af de kulturelle manifestationer der nævnes, blive beskrevet som om den er i overensstemmelse med den næste. Hermed fortælles en historie om ansvarlighed, hvor de kulturelle elementer gensidigt forstærker hinanden.

Ved brug af integrationsperspektivet ønsker jeg at illustrere, hvordan man ved at fremhæve de citater og manifestationer, der støtter op om den fælles fortælling, kan få ansvarlighedsarbejdet i Coop til at fremstå som præget af konsensus og enstemmighed.

Fortællingen starter med Coops særlige arv. Herefter er den centreret om de sidste 4-5 års udvikling af ansvarlighedsarbejdet. Således vil ansvarlighedsarbejdet overordnet blive beskrevet ud fra en

lineær tidslinje fra 2008 til slutningen af 2011, hvor 1-4-40 planen skulle være fuldbragt. Herved vil der blive lagt vægt på kontinuiteten og den sammenhængende historie over tid, og det vil blive vist hvordan nye tiltag kan ses som forstærkende de forrige. På den måde befæster den lineære tidslinje fortælling opfattelsen af konsistens.

Således lægger jeg ud med at fortælle om Coops arv og herunder opfattelserne af Coops særlige DNA, ligesom jeg beskriver, hvordan medarbejderne oplever koncernen som væsentlig forskellig fra konkurrenterne. I forlængelse heraf ser jeg på, hvorvidt medarbejderne oplever, at forbrugerne stiller andre – og strengere - krav til Coop end til konkurrenterne. I 2008 tilslutter FDB og Coop sig Global Compact. Jeg ser på begrundelser for tilslutningen. Desuden ser jeg på, hvordan Global Compact italesættes, som et tiltag der kan bringe ansvarlighedsarbejdet op "i et højere gear". I efteråret 2009 offentliggøres 1-4-40 planen. Jeg kigger nærmere på formålet med den. Med planen proklameres et ønske om at vise, at ansvarlighed og øget indtjening kan gå hånd i hånd. I den forbindelse ser jeg på, hvordan strategisk CSR og kommerciel bæredygtighed, som det hedder i Coop-regi, har vundet indpas i virksomheden, og på hvordan disse tilgange tolkes som en styrke for ansvarlighedsarbejdet. Denne fokus på strategisk CSR medfører en naturlig overgang fra en implicit til en langt mere eksplicit tilgang til CSR (jf. den institutionelle analyse), da det kræver, at andre hører om det, hvis ansvarlighedsarbejdet skal blive en konkurrencemæssig fordel. I den forbindelse beskriver jeg en fælles opfattelse af massemedierne, som overordentligt svære at trænge igennem til med de gode historier. I 2010 udkommer Coops første ansvarlighedsrapportering (der dækker år 2009). Jeg skildrer hvilke overvejelser omkring åbenhed og transparens, som man gjorde sig forud for offentliggørelsen. Hovedsageligt på baggrund af de kvantitative spørgeskemaer blandt medarbejdere og kunder, ser jeg dernæst på, hvad der har ændret sig halvandet år efter introduktionen af 1-4-40 planen: Kender medarbejderne de fire områder? Kan kunderne rent faktisk mærke en forskel, hvad angår arbejdet med områderne miljø, sundhed, klima og etisk handel? Og hvordan ser det ud i 2011, hvor man gerne skulle være nået i mål med alle 40 handlinger? Efter en opsummering af hele kapitlet, slutter jeg af med at se på de begrænsninger, der er forbundet med at beskrive organisationskultur ud fra et integrationsperspektiv.

Coops særlige arv

Som tidligere beskrevet er FDB's og Coops historie tæt forbundne og for at undersøge Coops særlige arv, er det derfor væsentligt at ihukomme FDB's historie.

FDB blev grundlagt i 1896 med det formål "at organisere forbrugerne i riget til varetagelse af fælles interesser" (FDB's ansvarlighedsrapport 2009, s.3). Den dag i dag står det stadig i FDB's vedtægter, at formålet med FDB "er at organisere forbrugerne til varetagelse af deres fælles interesser i overensstemmelse med de internationale andelsprincipper". I vedtægterne kan man herefter læse at disse andelsprincipper består i: frivilligt og åbent medlemskab, demokratisk medlemskontrol, økonomisk medlemsdeltagelse, selvstyre og uafhængighed, uddannelse, undervisning og information, samarbejde med andelsforeninger og sidst men ikke mindst hensyn til en bæredygtig samfundsudvikling (FDB's vedtægter §3 stk.1).

Også FDB's mere eksternt rettede kommunikation fremhæver deres værdier og ejerkonstruktion, og betoner ligeledes ansvarlighed som et væsentligt fundament:

> "FDB bygger på værdier som fællesskab og omtanke. Vi har ingen aktionærer – vi har medlemmer, som er medejere med demokratisk indflydelse. Vores fælles mission er at gøre hverdagen bedre. Derfor sætter vi gang i og støtter aktiviteter, der fremmer bæredygtighed og ansvarligt forbrug – globalt, nationalt og lokalt. På den måde går en del af FDB's overskud tilbage til samfundet, samtidig med at hvert enkelt medlem får kontante fordele." (FDB's ansvarlighedsrapport 2009, s.2)

Blandt ledere i FDB fortælles lignende historier om, hvordan FDB blev dannet med det formål at hjælpe de små brugsforeninger til mere fordelagtige indkøbsmuligheder, hvilket afspejles den dag i dag, hvor foreningen stadig er til for at skaffe de bedste muligheder for medlemmerne:

> "Ansvarlighed er jo 'the core of our business'. FDB blev jo dannet bl.a. for at hjælpe de små brugsforeninger, som var mere eller mindre uafhængige, med at stå stærkere i deres, i gåseøjne, "kamp" med producenterne om at få nogle ordentlige varer. Så ansvarlighed dengang, det var jo et spørgsmål om, at du brød nogle gullaschbaroners

> monopoler, havde jeg nær sagt, eller du bragte ordentlige varer ud til mindre distrikter, hvor du ellers ikke havde haft nogen dagligvarehandel eller landhandel tidligere. FDB blev dannet simpelthen som et indkøbsfællesskab og et samarbejdsfællesskab mellem brugsforeningerne, og det var ansvarlighed dengang. Så det har ligget dybt indlejret i organisationen from day one, også fordi man har fulgt de her andelsprincipper, som allerede dengang også hed, at man var ansvarlig overfor medlemmerne." (Thomas Roland, afdelingschef for ansvarlighed, FDB)

Ansvarlighed og varetagelse af medlemmernes/kundernes interesser er centrale elementer i FDB's kommunikation. Det payoff som kan læses både på virksomhedens hjemmeside og i årsrapporter m.m. lyder da også: "FDB er din forening – du ejer os faktisk". FDB har således et trumfkort, som konkurrenterne ikke kan trække, der går på at de er ejet af kunderne selv, og denne historie vil FDB rigtig gerne have kommunikeret ud til de danske forbrugere. På spørgsmålet om hvad der er unikt ved FDB, lyder svaret fra den adm. direktør således:

> "Vi kan som virksomhed blive noget en ganske almindelig dansker kan forholde sig til - vi kan blive menneskelige – altså, vi kan komme tæt på dig som kunde. Jeg siger ikke vi er lykkedes med det endnu, vi er stadigvæk for langt væk fra almindelige mennesker, men vi arbejder på, at komme tættere på dig som forbruger. Som virksomhed og organisation at blive menneskelige og på den måde komme mere i øjenhøjde med folk. Det tror jeg faktisk aldrig helt Dansk Supermarked vil kunne gøre i samme grad. Deres arv, deres kultur, deres virksomheds karakter er bare en anden." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Som metafor for denne menneskelighed anvender den adm. direktør et bankende rødt hjerte - et hjerte der tilsyneladende er fraværende hos konkurrenten, men netop kendetegner den særlige arv og kultur hos FDB og Coop:

> "Kunderne forventer ikke, der er et stort, rødt, bankende hjerte inde i Dansk Supermarked. De ved godt, når de kommer i et Dansk Supermarked, Netto, så får de nogle varer, de får dem billigt, men virksomheden tjener også penge på det - det skal de jo, og det er helt fint og det er legitimt og der er ikke noget problem med det. Hos os der forventer de bare noget mere. Vi har også noget mere at give dem, men vi

mangler måske at fortælle dem det i fuld udstrækning. Vi har ikke helt vist dem, at vi også er noget andet." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

I den forbindelse kan det påpeges at både den røde farve og hjertet går igen i flere andre kulturelle manifestationer. F.eks. bliver kernekonkurrenten Dansk Supermarked til tider omtalt som "de blå", hvilket dels kan tilskrives fysiske artefakter, da Bilkas og Føtexs farver er blå mens Coops og FDB's logoer er røde, men som også kan fortolkes mere symbolsk, i retning af de blå kapitalister, der kun går op i profit versus den mere røde andelsforening, der ikke kun tænker på at tjene penge, men som samtidig repræsenterer nogle mere bløde værdier (i forbindelse med en nylig renovation af Coops hovedkontor i Albertslund blev flere gange, skilte og interiør som f.eks. receptionsskranken ligeledes rødt.) Også hjertet bruges i dag som symbol på ansvarlighedsarbejdet, og såvel den første ansvarlighedsplan, som de deraf følgende ansvarlighedsrapporter prydes af jordkloden formet som et hjerte, som vist nedenfor.

Figur 11: Forsiden på Coops ansvarlighedsrapport 2009

Beskrivelsen af det store hjerte, der banker bag FDB's og Coops virksomheder, tjener således flere formål: Det signalerer menneskelighed, det signalerer ansvarlighed og det signalerer distance til hovedkonkurrenten Dansk Supermarked, der efter sigende kun skulle gå op i profit.

Blandt ledere i såvel FDB som Coop er der da også udpræget enighed om, at man i de to virksomheder bærer en værdifuld arv, hvilket følgende citater illustrerer:

> "I vores arv har vi jo en hel masse andre ting. Vi har nogle anderledes måder at gøre tingene på end bare at drive forretning og tjene flest mulige penge." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

> "Jeg synes, at i vores historie er der sådan et gennemgående element af ordentlighed." (Karsten Kolding, kommunikationschef, FDB)

Denne arv ses som en stor fordel, idet den formodes at øge Coops legitimitet overfor kunderne:

> "Via vores arv og historie, så er vi stadigvæk dem i dansk dagligvarehandel, der kan stå mest troværdigt inden for ansvarlighed." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Opfattelsen af Coop som repræsentant for de mere bløde værdier ses ikke bare på hovedkontoret, men genfindes også i butikkerne, hvilket afspejles i følgende interview:

> "Uddeler: Vi er lært op med andelsbevægelsen, og det er ikke noget, vi bruger i dagligdagen, men det er noget der ligger lidt gemt bag ved os.
>
> Interviewer: Ja, hvordan gør det det?
>
> Uddeler: Jamen det er lidt tanken om, at det er ikke så cool business som det er ved Dansk Supermarked eksempelvis. Vi har nogle lidt blødere værdier i hverdagene. Det er ikke noget vi sådan helt kan gå og sætte en finger på og pege på, men jeg tror det er det der gør, at vores trivsel i butikkerne [er høj]. Der bliver taget mere hånd om mennesket." (Uddeler, Dagli'Brugsen)

Coops arv og herunder ophavet i andelsbevægelsen beskrives således som fundamentet for værdien ansvarlighed, og denne særlige arv er med til at gøre koncernen unik i forhold til de øvrige dagligvarekoncerner på det danske marked.

Koncernen som en stor familie

I Coops arv ligger altså, ifølge flere af medarbejderne, en særlig menneskelighed. Nogle mener ligefrem, at det er disse mere bløde værdier, der er skyld i den høje trivsel blandt medarbejderne. Meget tyder da også på, at trivslen er forholdsvis høj, taget i betragtning at jobbet i butik ofte forbindes med lav status og dårlig løn (jf. den institutionelle analyse). Den medarbejderundersøgelse, der blev foretaget i forbindelse med nærværende afhandling viste således at 92 pct. af medarbejderne i 2011 svarer at de enten er "meget tilfreds" (40 pct.) eller "tilfreds" (52 pct.) med deres arbejde. Derudover erklærer 85 pct. sig enten "helt enig" eller "enig" i udsagnet: "Jeg er stolt af at være en del af Coop koncernen" (jf. medarbejderundersøgelsen, bilag 2 sp.7 og 8)[43]. Hvorvidt denne stolthed hænger sammen med ansvarlighedsarbejdet og Coops særlige arv er dog uvist, ligesom det ikke vides om ansatte i andre dagligvarevirksomheder er lige så 'tilfredse' og 'stolte'.

Netop medarbejderne italesættes i den øverste ledelse som en yderst vigtig gruppe af interessenter:

> "Vores meget vigtige interessenter mener jeg jo er alle medarbejderne i hele familien her." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Som beskrevet i indledningen til dette kapitel anvendes familiemetaforen ofte i kulturstudier foretaget ud fra et integrationsperspektiv og denne metafor går da også igen i flere af interviewene. F.eks. beretter en souschef i Kvickly at "Kvickly jo bare er storebror i koncernen" og FDB's adm. direktør vender flere gange tilbage til familiemetaforen, når han pointerer at "de penge vi tjener i hele familien, skal jo gå til at skabe værdi for medlemmerne." Også formanden bruger familieretorik, når han taler om at aflevere "slægtsgården" til næste generation:

[43] Tallene skal dog tages med et vist forbehold, da de ikke er repræsentative for alle ansatte i Coop pga. overrepræsentationen af top- og mellemledere i undersøgelsen.

> ”Det begreb jeg bruger, det er, at vi skal aflevere slægtsgården i en bedre stand end vi modtog den. Altså, jeg ser det lidt sådan, at vi har jo bare den her virksomhed til låns. Det er jo ikke vores. Ligesom hvis nu min far havde en gård, og han lod mig arve den og jeg skulle lade mine sønner arve den, så har man den jo også bare til låns. Og man har kun ét formål i livet, det er at sørge for, at når man afleverer den til næste generation, så går det bedre end da man modtog den.” (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

Denne brug af familiemetaforer illustrerer en følelse af sammenhold, enhed og fællesskab, hvorimod interne konflikter og modsatrettede interesser ikke umiddelbart er forhold man forbinder med ”familien.”

<u>Distancering fra konkurrenterne</u>

Det er tydeligt, at mange af de interviewede opfatter konstellationen med en medlemsejet forening bag en mere kommerciel forretning som noget helt unikt.

> “Det unikke ved FDB er jo, at vi er ejet af en hel masse danskere, som forventer, at vi giver dem nogle økonomiske fordele, at de kan få indflydelse, og at vi gør noget godt for samfundet. (…) Så det der gør os unikke er nok, at vi på en eller anden måde er i grænselandet mellem at være en forretning og en forening.” (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

I interviewene ses da også mange eksempler på, hvordan man opfatter koncernen som væsentligt forskellig fra konkurrenterne - særligt Dansk Supermarked. Forskelle og ligheder mellem Coop og Dansk Supermarked er tidligere blevet beskrevet ud fra et institutionelt perspektiv, hvor fokus primært var på de ydre rammer f.eks. i form af kundeunderlag og markedsføring (jf. den institutionelle analyse). I det følgende bliver det yderligere forfulgt, hvordan der også internt er en klar opfattelse af, at der er stor kulturel forskel på Coop og hovedkonkurrenten.

Billedet af konkurrenten som ekstremt profitorienteret udtrykkes f.eks. af en varehuschef der pointerer:

> ”Vi har jo vores andelstanke og ansvarlighedspolitik og Dansk Supermarked det er jo ren finans - ren business jo.” (Varehuschef, Kvickly)

Han bakkes op af en souschef, der på lignende vis fortæller om, hvordan Coop i langt højere grad har hjertet med, når det gælder arbejdet med ansvarlighed:

> ”Man startede foreningen netop for at hjælpe hinanden og være en støtte for hinanden for at kunne samarbejde på en anden måde. Og det er jo det, der er blevet udviklet på igennem de sidste mange årtier, og der har man ikke helt samme indstilling til tingene i forhold til Dansk Supermarked som er drift, drift, drift, og måske forsøger lidt sådan at skubbe lidt ind med venstrebenet engang i mellem, når de er ansvarlige og prøver at slå lidt på vores værdier. Jeg synes egentlig ikke de gør det særligt godt, og det er ikke særligt helhjertet, det de gør. Det [ansvarlighed] afspejler sig ikke rigtigt, hverken i deres markedsføring eller når man taler med folk i Dansk Supermarked.” (Souschef, Kvickly)

Her er det bemærkelsesværdigt, at han klandrer Dansk Supermarked for at ”prøve at slå lidt på *vores* værdier” – hvilket indikerer, at han opfatter ansvarlighed som en værdi, der er unik for Coop.

Opfattelsen af Dansk Supermarked som ekstremt profitorienteret går igen i mange interviews:

> ”Altså Dansk Supermarked, de havde ikke én økologisk vare, hvis ikke de kunne se der var profit i det. Altså de udvikler jo absolut intet uden at de kan se, at der er profit i det. De er hardcore købmænd, hardcore aktieselskab, der skal skabes mest muligt profit til deres ejere, punktum.” (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)[44]

Det der kendetegner Coop er således, ifølge selvforståelsen, værdier som ansvarlighed, menneskelighed og ordentlighed. Det er disse, der i høj grad er med til at definere koncernens identitet. Dansk Supermarked bruges i den fælles fortælling til at stadfæste egen identitet og

[44] Citatet indgik også i den institutionelle analyse, men er her blevet kortet ned.

unikhed - Coop og FDB er med andre ord alt det Dansk Supermarked ikke er. [45]

Denne fokus på de mere bløde værdier, der ifølge ledere og medarbejdere kendetegner Coop og til gengæld er mere eller mindre fraværende hos kernekonkurrenten, får også konsekvenser for måden at drive virksomhed på, hvilket illustreres i følgende historie, som den opleves af en varehuschef i Kvickly:

> ”Varehuschef: Vi er meget menneskelige og jeg vil så sige, mange gange så er vi for flinke, for reelle i forhold til vores konkurrenter, for vi er jo simpelthen, vi følger alle regler til punkt og prikke osv. Og det er også godt meget langt hen ad vejen, men nogle gange kan det være en hæmsko for en god forretning, eller hvad skal man sige.
>
> Interviewer: Ja, kan du give et eksempel på det?
>
> Varehuschef: For eksempel havde vi sådan noget vandpibetobak vi solgte ude i kiosken, og det solgte vi rigtig meget af, og så blev det lige pludselig forbudt [fra hovedkontorets side] fordi der var nogen, der havde fundet ud af, at det ikke var sundt eller et eller andet. Og vores konkurrenter de sprøjtede det ud af butikkerne, ikke også, og det var ikke noget der var [lovgivningsmæssigt] forbudt eller noget som helst, men der er vi så så flinke og trækker os tilbage.” (Varehuschef, Kvickly)

De historier der fortælles i en organisation indgår ofte i kulturelle analyser, da de giver indsigt i medarbejdernes oplevelse af virksomhedens kultur og kendetegn. Her er det påfaldende, at der fortælles flere lignende historier om, hvordan Coop ikke bare med ord, men også via deres handlinger agerer ”ansvarligt”. En anden historie om salg af sandaler med Jesusmotiv handler om hvordan Coop er hurtige til at trække en vare tilbage, hvis de har ”trådt folk over tæerne”:

> ”Coop er gode til, at lige så snart der er den mindste mistanke i forhold til varer, så melder man ud med det samme, at den her vare den er fjernet fra hylderne. Og det behøves ikke kun være hvis det er noget der er sundhedsskadeligt, men også hvis der er nogen der føler sig stødt over en eller anden vare. F.eks. havde vi nogen Jesus-

[45] Opfattelsen af egen virksomhed og konkurrenterne afspejler klassiske indgruppe-udgruppe stereotyper: vi er de gode, de andre er om ikke onde, så i hvert fald ikke nær så gode.

> sandaler engang, og der synes jeg vi er gode til sådan at reagere og sige, jamen det vil vi ikke handle med (…) Der var blevet lavet nogle sandaler, hvor der var et billede af Jesus på. Det skal man ikke gå og træde på og dem havde man jo sat ud i handlen. Og der synes jeg i hvert fald ikke lige så tit, at Dansk Supermarked de sådan bøjer sig…" (Uddeler, Dagli'Brugsen)

De to ovenstående historier vidner om symbolsk konsistens mellem værdien ansvarlighed og de historier der fortælles i organisationen, for her fortælles om hvordan værdien rent faktisk får konsekvenser for måden der drives forretning på, på trods af at det kan koste på bundlinjen.

Særlige forventninger til Coop

Med Coops specielle ejerforhold og markedsføringen som en ansvarlig virksomhed, følger tilsyneladende også nogle særlige forventninger fra kundernes side. Disse illustreres i en gennemgående myte[46], der går på at Coop ikke kan tillade sig de samme ting som konkurrenterne, fordi kunderne har særlige – og strengere – forventninger til deres butikker:

> "Altså hvis man finder en rådden citron hos en konkurrent, så vil folk bare tænke, "nåh ja, altså what else could I expect" - sådan er det, de er her for at tjene penge og nu har de givet mig nogle rådne citroner, så det må jeg leve med. Hvis de finder den hos os, så er det jo nærmest altså, "hold da op, hvordan kan I" - så der er noget med vores udgangspunkt og historiske arv – medejerskabet – som på en eller anden måde stadigvæk hænger ved. Men vi mangler at fortælle dem det. Altså vi mangler helt, at give dem fornemmelse for det." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Citatet kan tolkes som, at der på den ene side er en gruppe af forbrugere, der kender lidt af historien og derfor også har nogle særlige forventninger til FDB. Der er dog også en hel del forbrugere der ikke kender historien og følgelig heller ikke har særlige forventninger til koncernen. De skal i langt højere grad end tidligere informeres. Behovet for at få informeret denne gruppe af forbrugere kan ses som fremmende for ansvarlighedsarbejdet, for hvis denne gruppe skal oplyses, må man i endnu

[46] Til forskel fra de organisatoriske 'historier' refererer myterne ikke til specielle begivenheder der har fundet sted, men er udelukkende baseret på antagelser om verdens beskaffenhed.

højere grad gå ud og fortælle om alt det gode FDB og Coop gør, og om hvorfor de adskiller sig fra konkurrenterne. En sådan ekstern rettet fortælling vil også kunne smitte af på den interne opfattelse af ansvarlighed som en væsentlig værdi i koncernen.

Myten om de særlige forventninger ses i flere afskygninger, og i nedenstående tilfælde fortælles den blot med et råddent salathoved:

> ”På den lange bane, er jeg sådan set ikke en dag i tvivl om, at det for os som koncern bør være en konkurrencemæssig fordel, at qua vores historie og det image vi har, der vil det være en hel entydig forventning til sådan en geschæft som vores, at vi gør noget ordentligt. Og det er det der med, at der ligger noget ordentlighed i vores gener og sådan noget, og dvs. hvis ikke vi kan forvalte den forventning - hvem fa’en skulle så kunne? Og det kan man jo så sige på den lidt trælse måde, at den kunde, der nede i én af vores butikker finder et økologisk salathoved, som er råddent, bliver måske lidt mere sur på os, end hvis de finder det samme i Lidl eller Netto, men er det egentlig ikke rigtig positivt, at det er sådan fat? Jo, det mener jeg.” (Karsten Kolding, kommunikationschef, FDB)

Hvor disse særlige krav og forventninger i givet fald stammer fra kan man kun gisne om, men det er yderst sandsynligt, at de er tæt forbundne med FDB’s og Coops historie og de seneste års markedsføring. Som eksempler på historiske begivenheder der har været med til at stadfæste FDB og Coop som ansvarlige virksomheder kan nævnes, at FDB i 1929 oprettede det såkaldte Centrallaboratorium med det formål at sikre varekvaliteten, og at de i 1976 lancerede madpyramiden. I 1981 var man de første til at sælge økologiske varer i supermarkeder og på trods af en meget svær start op gennem 1980’erne, valgte man at holde fast i økologien. Man var ligeledes først til at lancere salmonellafri kyllinger i 1993, ligesom Coop var de første til at indføre miljømærket vaskepulver i Danmark (i 1996) og den første dagligvarekoncern, der kunne garantere at alle deres træhavemøbler var FSC-mærket. Coop har således på mange måder været frontrunner på CSR i dagligvarebranchen (jf. den institutionelle analyse). Disse små og store historier kan være forklaring på kundernes særlige krav og forventninger til koncernens butikker.

I den store fælles fortælling om ansvarlighed som en helt grundlæggende værdi i virksomheden, er det således ovennævnte historiske begivenheder der trækkes frem (jf. f.eks. FDB’s hjemmeside om

deres historie og Coops bog ”Ansvarlighed. Vi gør hvad vi kan – vil du være med”.)

2008: FDB og Coop tilslutter sig Global Compact

Da man gerne ville cementere sin position, som den førende dagligvarevirksomhed inden for ansvarlighed, tilsluttede FDB og Coop sig i fællesskab FN’s Global Compact i 2008. Tilslutningen til initiativet kan således ses som endnu en historisk begivenhed, der støtter op om ansvarlighedsarbejdet.

På spørgsmålet om, hvem der fik idéen til tilslutningen, fortæller FDB’s adm. direktør:

> “Jamen det var vel i og for sig mig. Det var i hvert fald en tanke, som kom fra FDB. Argumentet på det tidspunkt var jo, at der var ikke nogen andre supermarkeder, der havde tilsluttet sig Global Compact. Vi havde allerede kigget på Global Compact og kunne se, at rigtig mange af de initiativer som egentlig lå i Global Compact, havde vi jo allerede igangsat på den ene eller den anden måde i Coop, så vi synes lige så godt, at vi også kunne høste markedsføringseffekten af at være det første supermarked som tilsluttede os Global Compact, når vi nu alligevel stod på rimelig solid grund allerede.” (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

I pressemeddelelsen, hvor tilslutningen til initiativet blev offentliggjort, blev Global Compact italesat som et redskab, der kunne øge ambitionsniveauet for arbejdet med ansvarlighed, og det blev fremhævet, hvordan man med deltagelsen i FN-initiativet ønskede at sætte ansvarlighedsarbejdet op i ”et højere gear”:

> ”FDB og Coop har truffet beslutning om at tilslutte sig FN’s Global Compact. Det blev offentliggjort i dag på FDB’s kongres. Dermed øger FDB og Coop ambitionsniveauet for sit samlede arbejde med samfundsmæssig ansvarlighed. FDB’s administrerende direktør Thomas Bagge Olesen siger om beslutningen: ”Når vi tilslutter os Global Compact er det fordi, vi ønsker at sætte en ny standard for ansvarlighed i dagligvarebranchen. Det gør vi ved som de første at gå med og sætte vores egen indsats i et højere gear. Vi er helt på linje med Global Compact og med regeringens

> nyligt udsendte handlingsplan for virksomhedernes samfundsansvar, fordi de taler om forretningsdrevet samfundsansvar." Coop Danmarks [daværende] administrerende direktør Per Bank siger: "Tilslutningen til Global Compact bibringer Coop Danmarks arbejde med ansvarlighed synlighed og troværdighed. Tilslutning viser, at vi forpligtiger os til at fortsætte med at udvikle vores arbejde med ansvarlighed og det er samtidig fint i tråd med vores måde at drive forretning på – det skal gøres i respekt for både mennesker, miljø og økonomi." (FDB 2008, "FDB og Coop tilslutter sig Global Compact", nyhedsbrev fra 14 juni)

Med tilslutningen til Global Compact skrev FDB og Coop under på, at de vil "iværksætte forandringer i virksomhedens operationer, sådan at Global Compact og dens principper bliver en integreret del af virksomhedens strategi, kultur og daglige handlinger" (Udenrigsministeriet og UNDP, 2005, s.7). Samtidig forpligtede de sig til at måle på, hvordan arbejdet med ansvarlighed skrider frem, og til at fortælle deres interessenter om resultaterne af ansvarlighedsarbejdet i form af en årlig "Communication on Progress" rapport (COP-rapport).

Tilslutningen til Global Compact kan således tolkes som endnu et eksempel på handlingsorienteret konsistens, da der her er tale om en formel praksis, der i høj grad er i overensstemmelse med værdien ansvarlighed.

2009: Lanceringen af 1-4-40 planen

I 2009 lancerede Coop ansvarlighedsplanen 1-4-40, og som beskrevet i indledningen, sættes der i denne afhandling lighedstegn mellem 1-4-40 planen og Coops CSR-strategi, da strategien er de overordnede visioner og målsætninger, der ligger til grund for den mere konkrete handlingsplan. Som nævnt refererer tallene til den ene vision ("at være det bedste og mest ansvarlige sted at handle og arbejde"), de fire områder (miljø, sundhed, klima og etisk handel) samt de 40 handlinger i form af 10 handlinger, tilknyttet hvert af de fire områder.

1-4-40 planen udkom i september 2009 i form af en lille bog med titlen "Ansvarlighed. Vi gør hvad vi kan. Vil du være med?", hvori visionen, de fire områder og de 40 handlinger blev beskrevet. I denne lille bog blev den hjerteformede jordklode for første gang brugt som symbolet på Coops arbejde med ansvarlighed, da dette hjerte prydede bogens forside. På hjemmesiden ses det endda i en

bankende version, hvilket stemmer fint overens med ønsket om at udtrykke at Coop har hjertet på rette sted, og hvilket ligeledes ligger helt i tråd med fortællingerne om det bankende hjerte, der ligger bag koncernens beslutninger. Mottoet "Vi gør hvad vi kan – vil du være med?", som blev brugt i en gennemgående kampagne for planen, kunne både forstås som en opfordring til medarbejdere, kunder og øvrige interessenter.

Under arbejdet med planen hed det sig, at den primære målgruppe var egne medarbejdere, men der blev imidlertid ikke lagt skjult på, at det kunne blive vanskeligt, at få denne gruppe til at læse den lille bog:

> "Altså den målgruppe vi har vedtaget vi har - det er jo medarbejderne (griner), og jeg synes faktisk også at vi har gjort den så let tilgængelig i sproget og med så mange billeder, at man kan godt forsvare og sige, at det er alle medarbejderne, som målgruppe nummer et. Og målgruppe nummer to, det er vores interessenter. Og i virkeligheden - hvem er det så der læser den? Jamen, det er studerende og skoleelever, der skal arbejde med det her." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

I forsøget på at forankre 1-4-40 planen hos medarbejderne fik hver butik to eksemplarer af bogen. I medarbejderbladet kunne man læse at "bogen skal lægges frem i frokoststuen, så medarbejderne kan bladre i den" (Mit Coop – Inside, 2009, nr.16, bagsiden). Derudover blev der lavet en tre minutters film, der fortalte om planen og alle butikker fik en DVD, der skulle "vises ved først givne lejlighed for butikkens medarbejdere" (ibid). For yderligere at højne medarbejdernes interesse for den nye plan blev der tillige igangsat en konkurrence, hvor medarbejderne, ved at teste deres viden om ansvarlighed, kunne vinde 10 gavekort af 5000 kr.

Alle disse tiltag kan tolkes som konsistente med ansvarlighedstemaet, da de hver især kan ses som forsøg på at forankre ansvarlighedsarbejdet blandt medarbejderne, og give dem viden om de mange CSR-initiativer, der arbejdes med i virksomheden. Af øvrige tiltag der støttede op om ansvarlighedsplanen kan nævnes, at der ved offentliggørelsen af planen blev holdt et aulamøde på hovedkontoret for medarbejderne samt et pressemøde, hvor NGO'er og medier blev orienteret om planen.

Formålet med 1-4-40 planen

I forordet til den lille ansvarlighedsbog skriver adm. direktør Jesper Lien om bevæggrunden for at udarbejde planen:

> ”Nogle vil måske synes, at det er moraliserende og unødigt selvhøjtideligt. Hvorfor koncentrerer vi os ikke bare om at sælge nogle billige dagligvarer?
>
> Der er en væsentlig grund til, at Coops samfundsmæssige ansvar har topprioritet. Vores værdigrundlag bygger på ansvarlighed. Vi blev ikke skabt med det formål alene at tjene flest mulig penge til nogle aktionærer. Vi blev oprindeligt skabt med det formål at sikre bedre og billigere varer til forbrugerne. Derfor har vi en langt over 100-årig historie, der bygger på ansvarlighed.” (Jesper Liens forord til ”Ansvarlighed. Vi gør hvad vi kan. Vil du være med?”, september 2009)

Her trækkes Coops arv således atter frem som årsagen til Coops særlige ansvar, og læseren bliver mindet om at Coops formål (i modsætning til konkurrenternes) ikke udelukkende er at tjene penge til nogle aktionærer.

Samme retorik går igen i medarbejderbladet i forbindelse med offentliggørelsen af 1-4-40 planen. Her var et helt nummer af medarbejderbladet ”Mit Coop - Inside” dedikeret lanceringen af planen. Under overskriften ”Nu sætter vi tempoet op” kunne man læse et interview med adm. direktør Jesper Lien, hvor han blev spurgt om hvad målet med indsatsen var. Hertil lød svaret:

” - Et øget salg af varer, der er bedre for klima, miljø og sundhed.
- En reduktion af vores belastning af miljøer.
- Bedre forhold for medarbejdere hos leverandører i andre dele af verden.

> – Jeg tror også, at det vil gøre Coop til en bedre, mere attraktiv arbejdsplads. Jeg er overbevist om, at moderne mennesker mener og føler, at det er vigtigt at arbejde i en virksomhed, der er optaget af sit samfundsansvar – og ikke kun af at tjene penge.” (Mit Coop – Inside, 2009, nr.16, s.3)

I fremstillingen til medarbejderne lægges der således vægt på, at 1-4-40 planen er til for at øge salget af de mest ansvarlige varer, reducere Coops miljøbelastning og skabe bedre forhold for medarbejdere i leverandørkæden. Lanceringen af planen kan dermed ses som endnu en historisk begivenhed, der er helt i tråd med indholdstemaet ansvarlighed, og som endnu et eksempel på handlingsorienteret konsistens, da 1-4-40 planen med sine beskrivelser af konkrete målsætninger kan betragtes som en formel praksis.

Der var imidlertid også andre formål med planen, såsom at få promoveret ansvarlighedsarbejdet og få øget credit for det, ikke bare hos medarbejderne, men også blandt kunder, NGO'er og medier. Derudover håbede man, at planen kunne fungere som internt styringsredskab for arbejdet med ansvarlighed, og at den også kunne være med til at lukke munden på de mange interessenter, der med hver deres dagsorden forsøger, at få Coop til at arbejde med netop deres mærkesag. Om disse øvrige begrundelser for at udfærdige og offentliggøre 1-4-40 planen forklarede Coops forbrugerpolitiske direktør:

> "Vi ville gerne have noget struktur på det, og vi ville også gerne gøre det målbart, så vi kunne sige, hvor langt vi var. Men når vi gerne ville offentliggøre det, så er det dels for at få de point der lå i offentliggørelsen, men i virkeligheden også for at skabe et indre pres. Når man vil sikre en vedholdenhed, der hjælper det jo lidt, hvis man ligesom siger: "vi har altså været ude at kommunikere, at vi vil nå det her, så vi kan ikke bare sige, det gør vi ikke". Så det var vel det, vi ville opnå. Vi ville også gerne opnå, at det her ejerskab forankrede sig lidt ud i organisationen, og at vi begyndte at arbejde med det som en del af forretningen. En anden ting jeg synes er vigtig, det er, at min erfaring viser, at vores omverden, NGO'er, pressen og måske også politikere engang imellem, de synes hele tiden der er noget mere og noget andet, vi skal gøre. Ved at sige hvad det er vi gør, så fik vi faktisk også en mulighed for at sige: "prøv nu at høre her, vi har valgt det her". Så det er også en måde at skærme os. Altså folk siger "hvorfor laver I ikke noget med madaffald?" - Jamen det er fordi, nu har vi koncentreret os om de her 40 handlinger, og synes du ikke 40 er mange, og vi skal nok kigge på madaffald, når vi synes vi er parate til det, men foreløbig er det altså ikke det." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Ansvarlighedsplanen kan dermed være med til at legitimere, at Coop ikke arbejder med alle de emner som NGO'er og andre ellers finder relevante, da Coop selvsagt ikke kan engagere sig i alle de mange mulige CSR-initiativer på én gang. Den adm. direktør i Coop var inde på nogle af de samme begrundelser, da han i interviewet til afhandlingen blev spurgt, hvad man gerne ville opnå med 1-4-40 planen:

> "Det var for at gøre ansvarlighed meget konkret overfor kunderne, medarbejderne og omverdenen. Vi eksponerede os selv rimelig kraftigt, da vi udvalgte og kommunikerede 40 konkrete handlinger og mål for handlingerne. Herved blev det meget nemt at måle på, om vi lykkedes, og det synes jeg var rigtig godt, fordi det giver fokus i organisationen. Samtidig med vi har valgt 40 handlinger, så har vi også fravalgt en række mulige indsatser indenfor ansvarlighed, og det øger sandsynligheden for at lykkes med de prioriterede 40 handlinger, da alle ressourcer så skal målrettes disse." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

På lignende vis gav også FDB's adm. direktør udtryk for, at man med 1-4-40 planen både ønskede et redskab til at systematisere og fokusere ansvarlighedsarbejdet internt, og samtidig også så 1-4-40 planen som en mulighed for at kunne kommunikere ansvarlighedsarbejdet eksternt på en måde der var til at forstå for forbrugerne:

> "Vi har lavet rigtig, rigtig mange ting gennem rigtig, rigtig mange år, og vi har ikke fået særligt meget credit for det (…) Det er ikke nødvendigvis et problem, men nu vil vi gerne tage det vi gør og putte ned i nogle koncepter. Så er der måske også større sandsynlighed for at vi kan få det kommunikeret på en sådan måde, at folk kan forstå det, og forhåbentligt får vi dermed også mere credit for det." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Ovenstående citater illustrerer, at lederne i såvel FDB og Coop hver især bidrager til den samme konsensusfortælling om formålet med 1-4-40 planen, der både skulle give ekstern markedsføringsværdi og samtidig fungere som et internt redskab for at fokusere og strukturere ansvarlighedsarbejdet.

De fire fokusområder fra planen tjente desuden det formål, at fungere som fælles platform for ansvarlighedsarbejdet mellem foreningen og forretningen, og disse blev således udarbejdet i et samarbejde mellem FDB og Coop. Om samarbejdet med at udarbejde denne fælles platform fortalte Coops forbrugerpolitiske direktør Mogens Werge: "Det der samarbejde synes jeg faktisk gik rigtig godt, og vi følte et fælles ejerskab".

Udarbejdelsen af 1-4-40 planen og de fire områder kan således ses som en formel praksis, der både skaber klarhed over, hvad begrebet ansvarlighed dækker over i koncernregi, og ligeledes bidrager til konsensus mellem foreningen og forretningen i form af en fælles retning for ansvarlighedsarbejdet.

Samtidig med Coops lancering af 1-4-40 planen udsendte FDB således pjecen "Gør hverdagen bedre", hvori de formidler deres arbejde inden for de fire områder. Heri kunne man bl.a. læse "Vi støtter typisk projekter, hvor vi kan operere med en længere tidshorisont og uden et strengt krav om indtjening", så også her blev der sat fokus på, at det for FDB ikke udelukkende handler om at tjene penge.

Strategisk CSR: Når etik og profit går hånd i hånd

For både FDB og Coop handler det altså, ifølge ledelsen, ikke *kun* om at tjene penge, men i høj grad også om at have hjertet på rette sted, og være en ordentlig og anstændig virksomhed. Men selvom kernekonkurrenten Dansk Supermarked får skudt i skoene, at de udelukkende tænker på drift, business og profit, så har også FDB sat et mål om, at Coop skal have en milliard i indtjening inden udgangen af 2015, og dermed er Coop underlagt lignende forventninger om overskud og indtjening som gælder hos konkurrenterne – Coop skal bare være førende på ansvarlighed samtidig med at de genererer den milliardstore indtjening. Men så er det jo belejligt at retorikken fra skiftende danske regeringer går på, at CSR og øget indtjening snildt kan gå hånd i hånd (jf. indledningen).

Hos ledelsen i FDB og Coop har man da også taget den strategiske CSR-tilgang til sig, da man såvel i eksterne dokumenter som i interviewene til afhandlingen argumenterer, for at CSR er en konkurrenceparameter, der kan skabe øget indtjening. I forbindelse med lanceringen af 1-4-40 planen kunne man således læse følgende citat fra Coops adm. direktør Jesper Lien i medarbejderbladet:

> "Ansvarlighed er en central del af vores identitet, vores særkende. Derfor er det vigtigt at sikre, at vi øger vores forspring på disse områder – og at vi undgår at blive indhentet af konkurrenter, der som dagligvarevirksomheder i hele verden er begyndt at få øjnene op for, at dette er vigtigt: At det har betydning for, hvor kunderne handler, og hvor de dygtigste medarbejdere ønsker at arbejde." (Mit Coop – Inside, 2009, nr.16, s.3)

Ovenstående artikel slutter således med følgende opfordring:

> "I sidste ende skal vi vise, at samfundsansvarlighed og godt købmandskab kan følges ad. At det er muligt, at fortsætte de økonomiske forbedringer samtidig med, at vi konkret udviser ansvarlighed i forhold til miljø, sundhed, klima og etisk handel, siger Jesper Lien." (Ibid)

Også i FDB's pjece kunne man læse at: "Det at tjene penge er ikke i modstrid med at opføre sig ansvarligt. Det er den logik, som altid har kendetegnet FDB." (Thomas Bagge Olesen i FDB pjecen "Gør hverdagen bedre", s.1). Etik og profit italesættes altså langt fra som hinandens modsætninger – de er snarere hinandens forudsætninger. Denne indstilling må siges at ligge helt i tråd med den strategiske CSR tilgang og med "forretningsdrevet samfundsansvar", som det blev beskrevet af den tidligere regering i deres handlingsplan for samfundsansvar (jf. den institutionelle analyse). I det tidligere citat fra pressemeddelelsen ved tilslutningen til Global Compact erklærede FDB da også: "Vi er helt på linje med Global Compact og med regeringens nyligt udsendte handlingsplan for virksomhedernes samfundsansvar, fordi de taler om forretningsdrevet samfundsansvar." (FDB 2008, "FDB og Coop tilslutter sig Global Compact", nyhedsbrev fra 14 juni)

<u>"Kommerciel bæredygtighed": Coops begreb for "forretningsdrevet samfundsansvar"</u>

I Coop hører man til tider et andet begreb, der har påfaldende ligheder med "forretningsdrevet samfundsansvar". Her hedder det blot "kommerciel bæredygtighed", men i dette begreb ligger en lignende præmis, der går på, at de mest bæredygtige initiativer er dem, der både gavner samfundet og virksomhedens bundlinje:

> "Når jeg taler ansvarlighed, så kalder jeg det for kommercielt bæredygtigt ansvarlighed. Det er fordi, at det er min erfaring, at hvis det ikke er kommercielt bæredygtigt, så taber projektet energi, og så dør det ud. Hvis ikke det er kommercielt bæredygtigt, så bliver det et element som er i gang lige så længe der er fokus på det, og

> lige så snart der ikke er fokus på det, så dør det ud. Hvis det er kommercielt bæredygtigt, så bliver det en del af den normale drift. Kunsten er derfor at finde ansvarlighedsinitiativer, som samtidig også er kommercielt bæredygtige, og det er dét, der er den store udfordring. Og der har vi jo i hvert fald bevist det med Änglamark, at det godt kan lade sig gøre." (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Når man i Coop taler om "kommerciel bæredygtighed" frem for "forretningsdrevet samfundsansvar", skyldes det sandsynligvis, at særlig ordet "kommerciel" er en del af den almindelige jargon i koncernen. Ordet kommerciel blev hyppigt anvendt af kategoricheferne (indkøberne), da de blev interviewet til afhandlingen, og i den forbindelse brugte flere udtrykket, at de beslutninger der blev truffet skulle være "kommercielt rigtige". Tilsyneladende er der udbredt enighed om at de CSR-initiativer, der ikke bare udføres af etiske motiver, men tillige med øget indtjening for øje har større sandsynlighed for succes:

> "Der var jo engang hvor det [med ansvarlighed] var så meget af hjertet, at det ikke rigtigt blev gennemført. Nu bliver det gennemført, fordi nu er det både med hjertet og pengepungen, og så virker det." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

Også fra Coops forbrugerpolitiske direktør lyder det:

> "CSR er en måde at tjene penge på. Altså det er en forretningsstrategi. Det kan også forhindre dig i at tabe nogen penge, men det er ikke en måde at bruge penge på - det er en måde at tjene penge på. Det er klart, at noget af det koster noget, men samlet set så skal det blive et plus, for ellers bliver det aldrig ordentligt forankret. Hvis man alene gør det ud fra idealistiske motiver er der en risiko for at det ikke bunder ret dybt med mindre man er ansat i en spejderbevægelse." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

I den integrerede fortælling om ansvarlighedsarbejdet bliver den grundlæggende antagelse om at CSR-initiativer skal være kommercielt bæredygtige således fortolket som forenelig med værdien ansvarlighed. Der er tilsyneladende intet modsætningsfyldt ved både at skulle agere etisk og samtidig

ud fra kommercielle interesser. Tværtimod, lyder argumentet, er det netop de kommercielt bæredygtige CSR-initiativer, der har størst chance for succes.

Ansvarlighed som konkurrenceparameter

Som eksempel på hvordan ansvarlighed og øget indtjening kan gå hånd i hånd drages Coops Änglamark vareserie gang på gang frem som skoleeksemplet:

> "Vi har jo Änglamark. Det er vel sådan toppen af de ansvarlige varer i Coop, og ja vi vil rigtig gerne tjene penge på Änglamark - og det gør vi også." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

> "Änglamark er et klasseeksempel på, at det kan lykkes både at være ansvarlig, kommerciel og så få lidt penge i kassen samtidig." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Men Coops ansvarlighedsprofil giver ikke bare fordele i form af stor indtjening på ansvarlighedsbrandet Änglamark. Der følger tilsyneladende andre privilegier med, som at f.eks. at CSR gavner rekrutteringen af medarbejdere, og måske endda kan give virksomheden politiske fordele:

> "Det giver os en konkurrencemæssig fordel, både overfor kunderne, men også overfor medarbejderne. Altså jeg var så sent som i går sammen med én der er nyansat nede i kategorien som sagde, jamen hun havde bl.a. søgt det her job, og havde haft det sådan lidt "yes, dér vil jeg arbejde", fordi at hun var inde at læse om ansvarlighedsarbejdet (…) Det er jo en konkurrencemæssig fordel i kraft af at, der er mange kunder, der tilvælger Coop, fordi de ved hvad vi gør, og der er jo også en indirekte konkurrencemæssig fordel i, at når man grundlæggende opfører sig ordentligt og lader sin stemme blive hørt i råd og nævn og høringer og sådan rent samfundsmæssigt, så er det jo lettere at få nogle i dialog, som er med til at bestemme, og vi går også lidt og bilder os ind, at det kunne være at det var nemmere at opnå nogle butiksplaceringer rundt omkring. Altså hvis nu der sidder et byråd og siger, "nåh, skal det være en Føtex

> eller en Kvickly der skal ligge her?", og man gerne vil bryste sig lidt af at man er en grøn kommune, så kunne det være, at man skelede til sådan nogle ting." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

På lignende vis giver en kategorichef udtryk for, at Coops ansvarlighedsarbejde kan være en fordel under forhandlinger med store fødevareleverandører, da det gavner virksomhedens brand:

> "Jeg synes det [ansvarlighedsarbejdet] har værdi. Jeg synes, det har værdi for mig som person, at arbejde i en virksomhed som har et godt ansvarligt ry, og jeg synes det har værdi for mig i mit arbejde, da det har værdi for kunderne. Og det har rent faktisk også værdi for leverandøren. Og jo højere værdi, jo højere kurs Coop har, jo bedre er mit udgangspunkt for de forhandlinger jeg skal sidde med overfor leverandørerne, og det er selvfølgelig markedsandele, udvikling, vækst, ambitioner og åbning af butikker, som gør at kursen bliver høj, men ansvarlighed det hjælper altså også på kursen." (Susanne Hegnbo, kategorichef, Coop)

Antagelserne om at ansvarlighedsarbejdet kan tiltrække både medarbejdere og kunder, give politiske fordele og være et plus i forhandlinger med leverandører forstærker det integrerede billede af at værdien ansvarlighed er en stor fordel for virksomheden. Ansvarlighedsarbejdet opleves således som en konkurrenceparameter og et middel til øget vækst, hvilket må siges at ligge langt fra tidligere tiders appel til virksomhederne om at udøve samfundsengagement for at være med til at udbedre sociale problemer (jf. den institutionelle analyse og beskrivelsen af kampagnen "det angår os alle" fra 1994).

<u>CSR skal kobles til kerneforretningen</u>

I den strategiske CSR-tilgang ligger desuden en præmis om, at virksomheden skal koncentrere sig om de områder, der ligger tæt op af deres kerneforretning. I tråd med det tidligere udsagn fra CSR-manageren om, at det ikke var Coops opgave at hjælpe bjerggorillaerne i Congo (jf. den institutionelle analyse), vidner også nedenstående citat om, at der blandt ledelsen er en udbredt opfattelse af, at FDB's og Coops CSR-initiativer skal ligge tæt på deres kerneforretning:

> ”Jeg mener ikke, vi skal løse kræftens gåde, eller støtte kræftramte børn eller sørge for at danskerne får noget mere motion eller løse problemer med oversvømmelser i Bangladesh. Vi ville gerne - men vi kan ikke løse alle verdens problemer. Så det vi koncentrerer os om, det er ting der relaterer sig til noget så kedeligt som hverdagslivet og hverdagsforbruget på en eller anden måde.” (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

Sætningen ”Vi kan jo ikke redde hele verden” går igen i flere interviews, hvilket kan bunde i at der i stigende grad appelleres til virksomheder om at løse (al)verdens problemer.[47] Som beskrevet i den institutionelle analyse, har særligt dagligvarebranchen en kæmpe udfordring her, da man bl.a. på grund af det store og alsidige vareudbud, koncernernes størrelse og daglige kontakt til både forbrugere og leverandører har mulighed for at sætte ind på utallige fronter. Om arbejdet med at udvælge de fire fokusområder for ansvarlighedsarbejdet og Coops dertil knyttede 40 handlinger fortæller adm. direktør i FDB således:

> ”Coop startede med at sige, hvordan kan vi gøre det her meget konkret. Nu finder vi 10 initiativer indenfor hvert område, det er de 10 initiativer, som vi tror på rykker mest, skråstreg, hvor vi har større sandsynlighed for at synliggøre, at her kan vi noget. Man kunne jo vælge rigtig mange andre initiativer, så det er klart, at der har været en måske mere eller mindre subjektiv udvælgelse af, hvor kan vi rent faktisk gøre en forskel. Hvor har vi gang i nogle ting, som giver mening for os at gå ud at kommunikere.” (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

I den forbindelse er det bemærkelsesværdigt, at der i udvælgelsen af de 40 handlinger både bliver lagt vægt på, hvor man mener man kan ’gøre en forskel’ og også på, hvorvidt et givent CSR-initiativ lader sig kommunikere til en bredere offentlighed. Hvis CSR skal bruges strategisk til at skabe værdi for virksomheden, kræver det nemlig, at virksomheden kommunikerer om det.

---

[47] Jf. artiklen ”Misery Loves Companies” af Margolis og Walsh (2003, s.270), hvor de bl.a. skriver: ”Misery loves companies. The sheer magnitude of problems, from malnutrition and HIV to illiteracy and homelessness, inspires a turn toward all available sources of aid, most notably corporations.”

Kommunikationsudfordringen ved eksplicit CSR

Forudsætningen for at ansvarlighedsarbejdet kan give brandingmæssig værdi, øget legitimitet, stolte medarbejdere og i sidste ende øget indtjening er således, at der er andre end den øverste ledelse, der får øjnene op for 'alt det gode virksomheden gør'. Derfor følger der med strategisk CSR en hel naturlig overgang fra en implicit til en mere eksplicit tilgang til ansvarlighedsarbejdet (jf. den institutionelle analyse). Blandt ledelsen i FDB og Coop er der da også et udpræget ønske om at få fortalt alle de gode historier, og i at få gjort såvel medarbejdere som danske forbrugere og medier opmærksomme på ansvarlighedsarbejdet. Ifølge ledelsens egen selvforståelse er dette endnu ikke helt lykkedes (på trods af, at den omtalte analyse fra infomedia viste, at Coop indtog en førsteplads hvad angik omtalen af positive CSR-historier). Blandt ledelsen er der tilsyneladende enighed om, at man er blevet langt bedre i forhold til tidligere, men at der trods alt stadig er et godt stykke vej endnu.

> "Vi er ved at lære, at kommunikere de mange gode ting, vi gør indenfor ansvarlighed på en mere interessant og moderne måde. Vi er slet ikke gode nok endnu, men jeg synes, at vi er godt på vej." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Som beskrevet var formålet med 1-4-40 planen da også *både* at skabe *intern* opmærksomhed og fokus, og tillige at få en platform, hvorfra man bedre kunne formidle ansvarlighedsarbejdet *eksternt*.

I tråd med dette forklarer adm. direktør i FDB om vigtigheden af, at Coop ikke bare kommer i mål med de 40 handlinger ved udgangen af strategiperioden, men også at man i virksomheden formår at kommunikere det ambitiøse CSR-arbejde *internt*:

> "Det har betydning at man sætter sig nogle mål, og at de mål opnår man [de 40 handlinger]. Men det er klart, at hvis man kun opnår målene og effekterne, men det kun er en ganske lille begrænset kerne af de helt indviede som ved, at man har nået det, så har man jo i hvert fald forpasset muligheden for rent faktisk at kommunikere, at skabe en stolthed internt, der hedder "hold da op - vi satte os nogle ambitiøse mål og vi nåede dem" (…) Så jeg vil sige, de skal have en effekt og så skal de selvfølgelig kommunikeres internt, således at man opnår den fulde effekt af at skabe den stolthed og positivitet omkring virksomheden internt og sige, her er faktisk en virksomhed som

> vil noget. Det synes jeg da, er et vigtigt mål i sig selv også." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Ansvarlighedsplanen ses dermed også som middel til at skabe "stolthed og positivitet" blandt medarbejderne, så de kan føle sig som en del af en ordentlig virksomhed, der arbejder efter et større fælles mål end blot at tjene penge.

Om vigtigheden af også at få formidlet 1-4-40 planen *eksternt*, fortæller han:

> "Vi er kun lige begyndt på det her og den tilgang man har haft, har jo været at sige, hvor kan vi vælge nogle lavt hængende frugter indenfor fire forskellige områder, som vi synes vi kan stå på mål for, og hvor vi samtidig synes, vi har en eller anden form for impact. Så det har jo ikke været en tilgang, hvor vi har scannet alle verdens udfordringer. I stedet har man simpelthen valgt nogle initiativer ud, som giver mest effekt nu (…) Balancen er hele tiden at finde noget, som skaber en impact, har en effekt, men som man samtidig også bliver krediteret for - altså hvor forbrugerne, skråstreg, kunderne krediterer os, for at gøre det." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Ovenstående citat siger endvidere noget om udvælgelseskriterierne for hvilke ansvarligheds initiativer, der bliver sat i værk. De skal have en samfundsmæssig effekt, men de skal også kunne gavne virksomhedens omdømme hos forbrugerne.

At den eksterne kommunikation var et væsentlig formål med 1-4-40 planen blev ligeledes bekræftet af den forbrugerpolitiske direktør. Da han blev spurgt, hvem der var målgruppen for planen, svarede han således:

> "Altså formelt set kaldte vi jo nok medarbejderne for målgruppen, men det var jo reelt for at vise omverden, at vi gjorde det her." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

En forudsætning for at lykkes med strategisk CSR er altså, at få kommunikeret de mange CSR-initiativer såvel internt som eksternt, og som illustreret i den institutionelle analyse har Coop da også bevæget sig fra en implicit til en langt mere eksplicit CSR-tilgang. Faktisk er der i dag så meget fokus på kommunikationen af CSR-initiativerne, at formanden erkender:

> "Jeg har det nok desværre sådan, at hvis ikke det man gør, det er i medierne, så findes det ikke." (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

Udviklingen fra implicit til eksplicit CSR kan tolkes som endnu et forløb der befordrer værdien ansvarlighed, for jo mere Coop går ud og kommunikerer sine konkrete mål på området såvel internt som eksternt, jo mere forpligter virksomheden sig til at gøre "alt hvad de kan" for at nå de givne målsætninger (jf. 1-4-40 kampagnens motto "Vi gør hvad vi kan – vil du være med").

<u>Oplevelsen af mediemuren</u>

Imidlertid er det ifølge ledelsen temmelig svært at trænge igennem medierne med de gode historier. "If it bleeds it leads" lyder et gammelt mundheld (Reissmann, Thon Schur og Rosenstock 2011). Opfattelsen af, at medierne er langt mere interesseret i dårlige end gode historier bekræftes af flere:

> "Medierne søger ting, der går galt og ting som ikke lever op til forventningen. Altså de leder meget, meget ofte efter syndere mere end de leder efter helte. Først hvis de har en synder leder de også efter en helt, så på den måde, så kan man sige, når du bare gør noget godt, så er det enormt svært at komme i medierne, men så må vi jo finde andre måder at nå vores målgrupper på." (Thomas Roland, afdelingschef for ansvarlighed, FDB)

Om vanskeligheden ved at trænge igennem mediemuren med de gode historier fortæller FDB's kommunikationschef på lignende vis:

> "Der er en helt generel barriere og det er jo, at historien om, at nu går toget til tiden, den kommer aldrig i avisen. Den historie der kommer i avisen, det er, at nu har Tom Heinemann været ude og fundet nogen, der knokler på en theplantage, eller hvad det nu er. Det er den historie, der nemmest finder vej til avisen. Så det er jo i sig selv en barriere, at på den måde kan vi have en forventning om, at nu gør vi alt muligt godt og så må det være vældig interessant at skrive om, og det er det jo ikke altid - eller det er det faktisk meget sjældent." (Karsten Kolding, kommunikationschef, FDB)

Her kan de særlige forventninger til FDB og Coop tilsyneladende også spille ind, forstået på den måde, at når nu forbrugerne (i hvert fald ifølge selvforståelsen) forventer, at FDB og Coop gør noget godt, så er det jo af meget lille nyhedsværdi, at de rent faktisk gør det:

> "Hvis der er noget medierne ikke gider skrive om, og hvis der er noget vi ikke gider læse om som læsere, så er det når nogen gør noget godt. Du læser heller ikke afskrevne pressemeddelelser fra virksomhederne i avisen, vel (…) Når vi gør noget godt, så er vi både oppe imod at journalister, som regel er mere interesseret i at finde den negative vinkel, og når de ikke kan finde den, så glemmer de historien, for så er den ikke interessant. Og så er vi oppe imod noget meget positivt, nemlig at man forventer vi gør det godt. Jeg tror simpelthen, at hvis vi spurgte danskerne om de forventede, at Coop og FDB ville være mere ansvarlige end gennemsnittet, så tror jeg simpelthen de ville sige ja, uden at blinke alle sammen. Og derfor, når vi så siger at vi har gjort et eller andet godt, så tror jeg mange vil sige, selvfølgelig." (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

Da Coop lancerede deres 1-4-40 plan ved et pressemøde, var der således en vis skuffelse at spore over det forholdsvis ringe fremmøde:

> "Da vi lavede den her plan, mente jeg, at det var en stor nyhed. Men altså der kom jo stort set ingen" (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Der er således en fælles fortælling i både FDB og Coop, der går på at man gør en hel masse godt, men at det er overordentligt vanskeligt at trænge igennem mediemuren. I historierne optræder virksomhederne i helterollen, – mens journalisterne får karakter af 'gatekeepers', der kun kigger efter hullerne i osten, og derfor ikke bringer de gode historier ud til folket. Oplevelsen af mediemuren kan dog tolkes som befordrende for ansvarlighedsarbejdet, for når nu andre ikke gider at skrive om de mange gode CSR-initiativer, så må FDB og Coop jo selv gøre endnu mere ud af at fortælle om dem.

2010: Den første ansvarlighedsrapport offentliggøres

I 2010 offentliggjorde Coop deres første ansvarlighedsrapport, der dækkede år 2009. Rapporten dækkede således det år den daværende regerings lov om redegørelse for samfundsansvar trådte i kraft. I rapporten kunne man læse om arbejdet med at implementere de 40 handlinger fra 1-4-40 planen. Den hjerteformede klode og mottoet "Vi gør hvad vi kan. Vil du være med?" gik igen, og prydede således forsiden af ansvarlighedsrapporten (jf. figur 11: Forsiden på Coops ansvarlighedsrapport 2009). Rapporten var bygget op omkring de 4 fokusområder, og inden for hvert af disse områder stod de tilhørende 10 handlinger beskrevet, og der blev fortalt om, hvordan man havde arbejdet med disse. Derudover havde hver kæde bidraget med et afsnit om, hvordan de hver især arbejdede med ansvarlighed, og der var tillige kapitler om, hvordan Coop arbejdede med kvalitetssikring af varerne, med HR og med Global Compact. Sidst i rapporten var et såkaldt "progressmeter", hvor læseren på en skala fra 0 til 100 kunne følge, hvor langt Coop var i deres arbejde med at opfylde hver af de 40 handlinger (f.eks. fremgik det af rapporten at man ved udgangen af 2009 var 25 pct. i mål med hensyn til at fordoble salget af Fairtrade varer).

I den forbindelse voldte det en del vanskeligheder, at det langt fra var alle 40 handlinger, der var lige konkret formuleret, og flere af handlingerne var i bund og grund umulige at måle. F.eks. var det overordentligt vanskeligt at vurdere, hvor langt man var nået med hensyn til handlinger som f.eks. "Vi vil øge informationen om de initiativer som Coop gør for klimaet" eller "Vi vil øge informationen til vores kunder om nytten af Fairtrade handelsformen" (jf. bilag 1, de 40 handlinger fra 1-4-40 planen). Her blev der i høj grad tale om et skøn fra virksomhedens side (begge de nævnte initiativer blev i øvrigt vurderet til 50 pct. "opfyldt" i rapporten for 2009). Om nødvendigheden af at have nogle mere ukonkrete mål inkluderet i de 40 handlinger fortalte Coops adm. direktør:

> "Inden vi valgte de 40 handlinger og mål havde vi en række drøftelser af, hvilke typer handlinger vi skulle vælge for at handlingerne og målene blev så enkle og nemme at forstå og kommunikere som muligt. Drøftelserne gik på, om vi skulle medtage handlinger, hvor målopfyldelsen ville komme til at bero på et skøn og ikke konkrete tal. Udfaldet blev, at der både blev handlinger, hvor målopfyldelsen blev talbaseret og handlinger, hvor vurderingen af målopfyldelsen ville komme til at bero på skøn. Årsagen hertil var, at vi ville have en balance i ansvarlighedsplanen med netop 10 relevante handlinger indenfor for hvert af de 4 prioriterede områder indenfor ansvarlighed, og derfor måtte vi gå på kompromis med, at alt ikke ville kunne måles talbaseret." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

En anden overvejelse i forbindelse med publiceringen af den første ansvarlighedsrapport gik på, hvor transparent virksomheden skulle være. Coop havde således modtaget en rapport fra Intercoop - deres indkøbsselskab for non-food varer i Fjernøsten – og af denne fremgik det, at kun 3 pct. af fabrikkerne levede op til Intercoops Code of Conduct, første gang de blev auditeret. Af rapporten fra Intercoop fremgik det endvidere, at man både havde fundet 22 tilfælde af brug af børnearbejdere, fire tilfælde af dobbelt bogføring, tre fabrikker med tvangsarbejde, samt fire tilfælde hvor en fabrik havde forsøgt at bestikke en auditør. Men skulle man gå ud og sige det højt, og hvor meget skulle man i så fald fortælle?

Her var der, på trods af en vis nervøsitet for at havne på forsiden af Ekstrabladet, overvejende enighed om at lægge kortene på bordet. De svære historier blev således formidlet efter følgende fremgangsmåde:

1. Sådan står der i vores politikker.
2. Alligevel har vi ved vores kontroller af fabrikkerne fundet XXX.
3. Det har vi gjort ved det.

Eksempelvis kunne man i ansvarlighedsrapporten læse følgende:

> "I Intercoops Code of Conduct gøres det klart, at man ikke vil indgå samarbejde med leverandører, der benytter børnearbejde i produktionen (defineret ud fra de pågældende landes lovgivning på området). Dette gælder ved en hvilken som helst type af varer. Alligevel har Intercoops kontrolbesøg afsløret tilfælde, hvor leverandøren har benyttet

> sig af børnearbejdere i produktionen. I disse tilfælde arbejder vi på at finde den løsning, der bedst varetager børnenes interesser, hvilket typisk er at sørge for undervisning/skolegang til børnene." (Coops ansvarlighedsrapport 2009, s.75)[48]

Som det fremgår af ovenstående eksempel, valgte man dog her at nøjes med at skrive, at der var fundet "tilfælde" af børnearbejde i produktionen og ikke, at der rent faktisk var fundet 22 tilfælde (hvorimod man i eksemplerne med dobbelt bogføring, tvangsarbejde og bestikkelse havde antallet med). Om begrundelsen for ikke at nævne antallet af børnearbejdere forklarede Coops forbrugerpolitiske direktør:

> "Vi ved, at hvis vi nævner et tal der, så er det en historie i sig selv. Derimod hvis man nævner, at der er flere tilfælde af børnearbejde, så er det en meget sværere historie. Så du kan sådan dosere det. Alt sammen er jo ærligt - og hvis du sætter navn på med billede og siger, det var de her børn, så er det en endnu bedre historie. På den måde fungerer det jo, så der var selvfølgelig nogle overvejelser om hvor masochistiske skal vi være. Det har aldrig været et spørgsmål om at fortie oplysninger og aldrig et spørgsmål om at lyve, men altså simpelthen et spørgsmål om, hvor meget skal man folde historien ud, hvor meget skal man tygge maden for de der journalister og bede om at komme på forsiden af frokostaviserne med at man ikke har styr på det. Så der var en balancegang dér, som vi diskuterede." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Med antagelsen om at medierne interesserer sig mest for de negative historier stod Coop dermed i lidt af et dilemma. Ærlighed og åbenhed var væsentlige værdier i virksomheden, men samtidig var der risiko for, at medierne udelukkende ville fokusere på de opsigtsvækkende fund i leverandørkæden. Dermed ville offentliggørelsen af ansvarlighedsrapporten kunne føre til negativ medieomtale frem for at gavne virksomhedens omdømme, som ellers var et af de væsentlige formål med planen. Eftersom man skønnede at Coop kunne foregribe negativ medieomtale ved selv at fortælle de svære historier, og fordi ærlighed og åbenhed var velforankrede værdier i virksomheden gav ovenstående dilemma dog ikke anledning til store diskussioner, og åbenheden havde da også opbakning hos den øverste ledelse:

48 Jeg deltog selv aktivt i hele denne proces, og skrev historier til ansvarlighedsrapporten efter denne skabelon inklusiv den her citerede om børnearbejde.

> "Altså generelt omkring åbenhed, der synes jeg egentlig ikke vi har så mange diskussioner. I en meget transparent organisation som vores, er det simpelthen den eneste vej frem - den eneste rene vej at gå, det er åbenhed." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

> "Jeg synes, det er modigt. Vi tør at fortælle om, at vi kontrollerer eksempelvis leverandører i Fjernøsten, og at vi desværre også finder fejl og mangler i forhold til de indgåede aftaler indenfor for ansvarlighed. Det synes jeg giver troværdighed, og vi følger selvfølgelig tæt op på, at leverandørerne forbedrer sig." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Ovenstående udtalelser skal også ses i lyset af, at Coop endte med at blive belønnet for deres ærlighed. Således vandt de en temapris da FSR (danske revisorer) uddelte priser til de bedste ikke-finansielle årsrapporter. Begrundelsen for prisen lød som følger:

> "Det Coop får prisen for er deres rapportering om CSR i leverandørstyringen. Afsnittet om etisk handel fremtræder både spændende og modigt om emner, det ikke er nemt for en dagligvarekæde at håndtere – men som ikke desto mindre er et afgørende CSR-aspekt for sektoren.
>
> Det er befriende læsning at Coop uden indpakning forklarer, at blot 3 % af leverandørerne i Asien overholder Coop's code of conduct – og at der er behov for 'major improvements'. Det er en sjældent set åbenhed og ærlighed om leverandøraudits i 3. verdenslande – herunder negative forhold og dilemmaer. Nyhedsværdien er muligvis ikke så stor – men det giver troværdighed at kommunikere om det. Og den får vi her. Lige fra hvordan de 1300 fabrikker er omfattet af en auditplan, til tabeller der viser audit resultater, og de konsekvenser Coop drager." (intern mail)

Året efter var man da også blevet endnu modigere. I ansvarlighedsrapporten dækkende år 2010 kunne man således både læse om de fire tilfælde af børnearbejdere, der var fundet i løbet af 2010, og også om de ca. tyve tilfælde man ikke havde ønsket at nævne året før:

> ”De fire tilfælde er naturligvis fire tilfælde for meget, men i forhold til 2009 hvor der blev afsløret omkring tyve tilfælde går udviklingen den rette vej.” (Coops ansvarlighedsrapport, 2010)

I den integrerede fortælling er åbenhed og ærlighed således to værdier der er fint forenelige med værdien ansvarlighed, hvorfor man her kan tale om ideologisk konsistens mellem indholdstemaer.

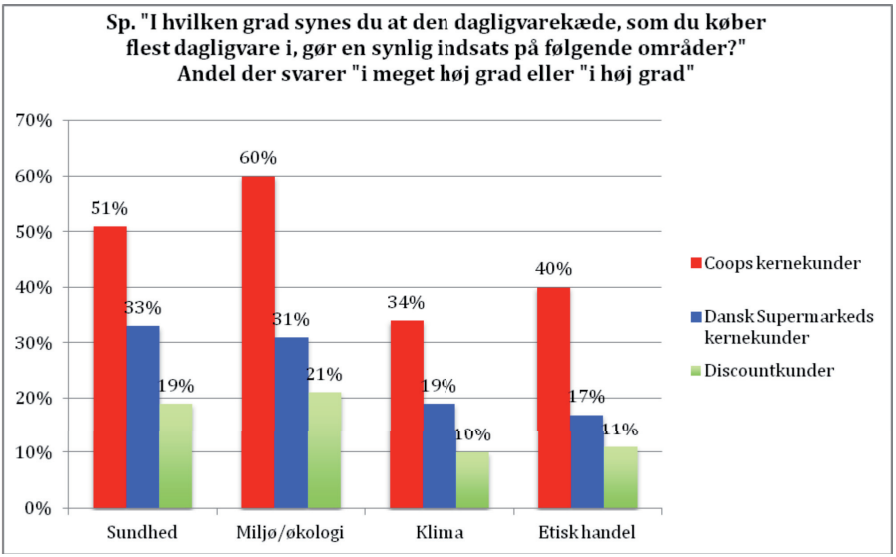
Primo 2011: Halvandet år efter ansvarlighedsplanens offentliggørelse

Med 1-4-40 planen og offentliggørelsen af den første ansvarlighedsrapport fik Coop ifølge den fælles fortælling cementeret sin position som Danmarks mest ansvarlige dagligvarevirksomhed. Særligt blandt ansatte i ledende stillinger er der udbredt enighed om, at Coop uden tvivl er førende på ansvarlighedsområdet, og som beskrevet i afsnittet om Coops særlige arv, er denne førerposition ikke ny - “med økologi, bæredygtig og sundhed, der har vi været foran i rigtig, rigtig mange år”, som det lyder fra en varehuschef i Kvickly. Med 1-4-40 planen har Coop således blot fået stadfæstet førerpositionen, og under interviewene lyder det da også ”vi er bare den højeste i klassen”, og ”det er jo en unik position vi tager i forhold til de øvrige aktører” og ”de øvrige aktører de begynder at kopiere os”.

Sådanne udsagn vidner, sammen med de mange historiske begivenheder, om at ansvarlighed er en velforankret værdi i virksomheden. Det er med andre ord ikke blot en offentligt erklæret værdi (”espoused value”), men også en værdi der kan observeres ud fra virksomhedens handlinger (”inferred value”). Dette blev ligeledes bekræftet i den institutionelle analyse, der viste at ikke bare lederne i FDB og Coop, men også de danske forbrugere og medierne opfatter Coop som førende inden for miljø, sundhed, klima og etisk handel (selvom mange forbrugere også svarer ”ved ikke”).

For at se nærmere på, hvorvidt ansvarlighed kan betragtes som en ”espoused” eller en ”inferred” værdi, kan man se nærmere på kundernes opfattelser. For oplever de også, at der rent faktisk er fokus på de fire områder fra 1-4-40 planen når de handler i butikkerne? Halvandet år efter introduktionen af Coops ansvarlighedsplan (jan.2011) viser forbrugerundersøgelsen fra nærværende afhandling på lignende vis, at Coop er foran konkurrenterne.

Figur 12: Kundernes opfattelse af deres foretrukne butikskædes indsatser inden for de fire fokusområder



Spørger man de danske forbrugere, der er kernekunder i Coops butikker om der gøres en synlig indsats inden for sundhed, miljø/økologi, klima og etisk handel, er der således signifikant flere der svarer "i meget høj grad" eller "i høj grad", sammenlignet med de forbrugere, der er kernekunder hos Dansk Supermarked eller som mest handler i discountbutikker.[49] Den signifikante forskel på Coops og Dansk Supermarkeds kernekunder gælder inden for alle fire områder.

Denne forskel kunne dog også måles i 2009 - før Coops ansvarlighedsplan blev lanceret – da der allerede dengang var signifikant forskel på Coops og Dansk Supermarkeds kernekunders opfattelse inden for områderne sundhed, miljø/økologi og etisk handel, (men ikke inden for klima som ingen af koncernerne på det tidspunkt rigtig var kommet i gang med at arbejde med).

[49] Coops kernekunder er her kunder, der lægger mindst halvdelen af deres dagligvareindkøb hos enten SuperBrugsen, Kvickly eller Irma, mens kernekunder hos Dansk Supermarked tilsvarende er kunder, der foretager mindst halvdelen af deres dagligvareindkøb hos enten Føtex eller Bilka. Discountkunder er de forbrugere, der lægger mindst halvdelen af deres indkøb hos en discountkæde - det kan her både være Fakta, Netto, Lidl, Aldi, Rema1000 og Kiwi.

Ser man på udviklingen fra 2009 til 2011, hvad angår Coops kernekunder, rapporterer en stigende andel, at de ”i meget høj grad” eller ”i høj grad” synes, at deres foretrukne butik gør en synlig indsats inden for de nævnte fire områder. Stigningen er dog kun signifikant på klimaområdet, som man ikke tidligere havde arbejdet med som selvstændigt fokusområde.

Dette bekræfter billedet af, at Coop både før lanceringen af ansvarlighedsplanen - og halvandet år efter – tilsyneladende betragtes som førende på CSR (jf. også den institutionelle analyse). Ligeledes bidrager forbrugerundersøgelsen til den integrerede fortælling om at ansvarlighed ikke bare er en offentlig erklæret værdi eller et ’markedsføringsstunt’ uden hold i virkeligheden. Der er såmænd handlinger bag de fine ord og hensigtserklæringer, og mange af kunderne bemærker indsatserne.

Kunderne oplever altså efter alt at dømme en øget fokus på sundhed, miljø, klima og etisk handel i Coops butikker helt i tråd med 1-4-40 planen, men hvad med medarbejderne? I hvor høj grad er det gået op for dem, at Coop har disse fire områder som mærkesager i ansvarlighedsarbejdet?

Her viser medarbejderundersøgelsen, at 89 pct. kender til Coops tiltag inden for miljø/økologi, 88 pct. kender til tiltagene indenfor sundhed og 83 pct. erklærer, at de kender til virksomhedens indsatser inden for områderne etisk handel og klima[50], hvilken må siges at være en pæn andel, når man tager virksomhedens forholdsvis høje personaleomsætning i betragtning. De øvrige svarer enten ”ved ikke” til spørgsmålene, eller de angiver direkte, at de ikke vidste Coop havde dette som ansvarsområde. I den forbindelse er det værd at nævne, at signifikant færre medarbejdere svarer at de ikke vidste et givent område var et fokusområde, når man sammenligner år 2009 med år 2011. Med 1-4-40 planen er det således ikke blot lykkedes at nå ud til en lang række kunder med budskaberne om ansvarlighed, men tilsyneladende også til langt størstedelen af medarbejderne.

[50] Jf. bilag 2 sp.11 spørgeskema til medarbejderundersøgelsen, hvor medarbejderne er blevet spurgt ”i hvilken grad har du hørt om eller kender du til Coops tiltag/indsatser indenfor hvert af disse fire områder?” Herefter skulle medarbejderen for hvert område krydse af ved en af følgende svarmuligheder: ”Kender meget til Coops tiltag/indsatser på området”, ”Kender noget til Coops tiltag/indsatser på området”, ”Kender lidt til Coops tiltag/indsatser på området”, ”Vidste ikke, at Coop har dette som ansvarsområde” eller ”Ved ikke”.

Forankringen af 1-4-40 planen

Flertallet af medarbejderne ved altså at Coop arbejder med de fire områder sundhed, miljø, klima og etisk handel. Under interviewene til afhandlingen viser det sig da også, at der både er uformelle praksisser, fysiske foranstaltninger samt ritualer der vidner om en vis forankring af ansvarlighedsplanen blandt medarbejderne.

Som eksempel på uformelle praksisser fortæller en kategorichef om, hvordan medarbejderne nu griber i egen barm og selv er blevet meget opmærksomme på at slukke lyset efter sig, samtidig med at man over for leverandørerne stiller større krav eksempelvis om at køleanlæg i butikkerne skal bruge mindst mulig energi:

> "Jeg tror siden denne her [ansvarlighedsplanen] blev fremlagt første gang af Mogens Werge [den forbrugerpolitiske direktør], der har aldrig været så mange som husker at slukke lyset, når de går herfra, så jeg tror faktisk det skaber nogle bølger i den måde du selv agerer på (…) Vi er også ansvarlige i forhold til - og det er butikkerne også - de køleskabe som står ude i butikkerne fra leverandørerne. Og der ligger jo også en stor opgave i hele tiden at udfordre leverandørerne på, at det er det rigtige køl de har derude, og det er lavenergi venligt. Og hvis den ene leverandør har mere lavenergi venligt køl, så kan det være dem, der får muligheden for en ekstra køler. Så der går vi ud og udfordrer leverandøren benhårdt på, at de skal altså ikke have de der køl stående, som brænder det samme af, som en villa på et år, når der findes nogle på markedet, som virkelig er så energibesparende, som de næsten kan være." (Susanne Hegnbo, kategorichef, Coop)

Også ude i butikkerne har man tilsyneladende fokus på at minimere energiforbruget helt i tråd med 1-4-40 planen, hvor en af handlingerne netop lyder "Vi vil reducere vores energiforbrug med 10 pct. i butikkerne og i administrationen". En varehusdirektør i Kvickly fortæller således, hvordan man løbende ændrer de fysiske foranstaltninger i butikken i tråd med koncernens målsætning:

> "Vi er hele tiden opmærksomme på at forbedre nogle ting. Og så arbejder vi faktisk rigtig meget med energi. Vi skal have etableret et nyt naturgasfyr. Det er 40 år gammelt, det vi har nu, så for ligesom at bruge mindre energi og spare nogle penge,

> som vi kan bruge på noget andet. Vi har lavet natsænkning i vores belysning, som gør at vi bruger kun 40% af lyset om natten, hvor vi førhen brugte det hele. Og når vi køber maskiner ind, så er vi meget opmærksomme på, at de maskiner er miljøvenlige." (Varehusdirektør, Kvickly)

Der gives også eksempler på ritualer, der bakker op om ansvarlighedsagendaen både i baglandet og ude i butikkerne. Først et eksempel på et ritual fra baglandet, hvor en kategorigruppechef fortæller om sine ugentlige personalemøder:

> "Hver fredag morgen spiser vi morgenmad sammen, og så har vi ugen der er gået, og den løber vi igennem ud fra 'ARNE'. ARNE det er det værdigrundlag som vi baserer non-food forretningsenheden på, og ARNE står for, ja, A'et det giver sig selv, ansvarlighed, R står for resultatfokus, N for nytænkning og E for energi. Og hver fredag morgen, så ruller vi ugens ARNE igennem, og så spoler vi simpelthen tilbage og siger, jamen godt, hvad har vi lavet i den her uge der er gået, der har været ansvarligt? Jamen vi har haft Honduras varer på avis, eller, nu er årsrapporten udkommet, og så går vi ind og siger, hvor ligger den henne, er I klar over, I kan gå ind og se den her, eller ansvarlighed er også i den sammenhæng, hvis vi har et team som har haft sygefravær eller et eller andet, at vi så har formået at flytte nogen ressourcer, der er nogen, der har ageret ansvarligt og har hjulpet en kollega. Men gør det visuelt, gør det konkret, gør det håndgribeligt. Jeg tør godt vove den påstand, at du kan vække alle mine medarbejdere kl. 3 om natten og så kan du sige til dem, hvad er non-foods værdigrundlag, og så vil de kunne sige, at det er ARNE. De vil kunne fortælle dig, hvad det er for fire værdier og de vil kunne sætte konkrete eksempler på og sige, hvornår er det vi leverer på ansvarlighed, hvornår leverer vi på resultatfokus, nytænkning og energi." (Anne Friis, kategorigruppechef, Coop)

Også ude i butikkerne ses der eksempler på, hvordan man har ændret visse ritualer så de i højere grad støtter op om ansvarlighedsplanen og herunder målsætningen om at "gøre det lettere for forbrugeren at vælge sundt, når de handler dagligvarer" (jf. ansvarlighedsrapporten 2009, 2010 og 2011). Således fortæller en souschef i SuperBrugsen, hvordan de har skiftet slikposer til børnene ud med frugtposer ved butikkens fødselsdagsfest:

> "Souschef: Vi gør jo altid det, vi serverer jo ikke slik til børnene, det er jo altid mandariner eller årstidens frugt eller frugtfjolserne og sådan noget, så vi profilerer nogle af de varer vi har. Der er ingen grund til at stå og profilere Malaco slik, eller Haribo slik - det ved de godt hvad er, for det får de sikkert hver fredag. Så profilerer vi vores egne gode agurker, og man kan lige lave noget lækkert, noget dip og sådan noget, så man gør det smart og profilerer de varer vi har, som folk ikke kender til. Der er ingen grund til at stå og reklamere for et andet mærke - hvis jeg endelig skal reklamere for noget slik, så tager vi selvfølgelig noget Änglamark eller noget Coop slik.
>
> Interviewer: Tror du det virker lige så godt at dele friske gulerødder ud som Haribo poser?
>
> Souschef: Overhovedet ikke, det gør det ikke, men det *ved* jeg det ikke gør. Altså det er jo klart, fordi børn er meget simple, det er jo sukker, det er hele vejen igennem, det ved man, sådan er man jo også selv til tider, men altså hvis de ikke har valget, kan man sige…Der var også noget tid, når vi havde fødselsdag, så fik vi de der små Haribo med flag på. Nu er det jo lavet om til sådan nogle små frugt blandselvposer med nødder og alt muligt godt, så nu er det rosiner og nødder frem for før i tiden, der var det de der små slikposer med de der Haribo poletter." (Souschef, SuperBrugsen)

Som citatet illustrerer, er der fuld bevidsthed om, at det i hvert fald på den korte bane, havde virket bedre (i betydningen skabt større kundestrøm), hvis man havde holdt fast i slikposerne frem for de sundere alternativer. Alligevel har butikken altså valgt frugtposerne, hvilket kan ses som et forsøg på at øge legitimiteten på trods af, at det der er mest legitimt at markedsføre sig på altså ikke altid er dét, der mest effektivt lokker kunder i butikken (jf. den institutionelle analyse). Samtidig kan dette valg være med til at distancere SuperBrugsen fra Dansk Supermarkeds Bilka-butikker, der i store TV-kampagner reklamerer med en såkaldt "Ulvepose" til ungerne (der som navnet antyder ikke ligefrem består af sunde produkter).

Hvad angår forankringen af ansvarlighedsplanen blandt medarbejderne har der særligt i baglandet været fokus på at få forankret de 40 handlinger, så de havde ejerskab forskellige steder i organisationen. Som led i bestræbelserne på at forankre de forskellige handlinger, og ikke mindst sætte sig nogle realistiske mål, blev disse naturligvis afstemt med de pågældende afdelinger:

> "De der 40 punkter, det er jo ikke trukket op af en sort hat, at det skulle være 500 nøglehulsmærkede varer, eller at vi skulle spare 10 procent på energien eller fordoble salget af miljømærkede varer. Det er jo afstemt med dem som er ansvarlige for området, om det var et opnåeligt mål, så derfor har det jo også været en del af deres ansvar at gøre sig klart hvor ambitiøst et mål vi skal og kan nå. De der 500 nøglehulsmærkede produkter, det er så dejligt et eksempel, fordi det er super konkret og man kan jo genfinde det et eller andet sted nede i food at de skal arbejde for at få 500 nøglehulsmærkede produkter." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

I baglandet fungerer ansvarlighedsplanen da også som en rettesnor, og på grund af de mange konkrete handlinger er det et værktøj, der er let anvendeligt for indkøberne, når de skal vurdere om de er på rette vej. På spørgsmålet om hvad der i interviewpersonens øjne forstås ved ansvarlighed, lyder svaret fra en kategorichef således:

> "Det første jeg tænker, det er vores 1-4-40 plan. Og det er måske nok fordi jeg er indkøber. Jeg vil godt gøre tingene meget kvantitative hele tiden. Det er nemmest for mig at forholde mig til noget, jeg kan måle og veje, så derfor synes jeg jo 1-4-40 er en fantastisk plan, fordi der er nogle steder, du kan gå ned og se præcist, vi vil have så mange yderligere Fairtrade varer til næste år, så det er jo relativt nemt at forholde sig til, hvor vi skal hen og om vi er på vej eller ej." (Susanne Hegnbo, kategorichef, Coop)

Umiddelbart lader det således til at 1-4-40 planen er rimelig vel forankret i virksomheden. I hvert fald blev der i ovenstående givet en række eksempler på kulturelle manifestationer i form af både ritualer, uformelle praksisser og fysiske foranstaltninger, der alle hver især kan siges at være konsistente med og dermed befordrende for værdien ansvarlighed.

Ultimo 2011: status på 1-4-40 planen

Selvom ansvarlighedsplanen først blev introduceret i september 2009, så gjaldt planen for strategiperioden 2009 til 2011. Ved udgangen af 2011 skulle de 40 handlinger fra planen således gerne være fuldt eksekveret.

Af ansvarlighedsrapporten for 2011 (http://om.coop.dk/Ansvarlighed.aspx) fremgår det, at Coop ved udgangen af året vurderer at være 100 pct. i mål med 31 af de 40 handlinger. De øvrige vurderes til at være mellem 50 og 90 pct. opnået, med undtagelse af målsætningen "Vi vil reducere emballageforbruget til vores egne varemærker", hvor man kun mener at være 25 pct. i mål. Man er altså helt i mål med tre fjerdedele af alle handlingerne og er godt på vej med de øvrige (med undtagelse af reduktionen af emballageforbruget). Dette resultat blev overvejende betragtet som tilfredsstillende og enkelte gav endda udtryk for, at hvis man var kommet i mål med samtlige 40 handlinger, så havde det været tegn på, at planen ikke havde været ambitiøs nok - når nu flere af handlingerne ikke blev 100 pct. opfyldt, vidnede det derimod om, at Coop havde sat sig nogle ambitiøse mål.

Alt i alt blev ansvarlighedsplanen således betragtet som en succes. Ved spørgsmålet om hvilke erfaringer CSR-afdelingen ville tage med sig til den kommende strategiperiode lød svaret:

> "Først og fremmest at strukturen virker, og strukturen er altså karakteriseret ved det her med at være konkret og målbar og sikre ejerskab, så det er vel det helt overordnede. Og en anden ting der skal være på plads som er altafgørende, det kan ikke siges for tit, det er den her ledelsesmæssige opbakning. Hvis den ikke er der, kan man lige så godt lade være." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Den ledelsesmæssig opbakning til ansvarlighedsarbejdet ses i hvert fald tydeligt hos ejerne FDB, der ønsker at videreudvikle brugen af de fire fokusområder:

> "Det jeg synes vi ser nu, det er at det begynder at blive en ramme for innovation, hvor vi siger, okay nu er vi kommet på plads, vi har fået kategoriseret det, vi gør. Vi har arbejdet nu i to år med rent faktisk at vise, at vi flytter os på de punkter vi så viste vi ville gøre. Og nu begynder det måske mere og mere - og det tror jeg også er den rigtige vej at gå – at blive en ramme for innovation. Hvordan kan vi, når vi nu skal bevæge os fremad, rent faktisk flytte noget på sundhed. Altså hvordan kan vi finde på nye initiativer som målrettet arbejder med sundhed, miljø, klima og etisk handel." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Hvor ansvarlighedsarbejdet, som tidligere citeret, i starten handlede om at høste de lavt hængende frugter, er der fra ejernes side ønske om, at de fire fokusområder fremover skal fungere som en ramme for innovation og udvikling.

Opsamling

I ovenstående analyse af CSR i Coop, set ud fra et integrationsperspektiv, har der været fokus på konsensus, konsistens og klarhed. I dette kapitel har citater fra medarbejderne, dokumenter og spørgeskemaundersøgelser alle bidraget til den store fortælling om ansvarlighed. Fortællingen har her været enhedsorienteret og fællesskabsorienteret. Sammenhængen mellem de kulturelle manifestationer fremstår som harmoniske og konsistente. Hver enkelt historisk begivenhed bliver blot en bekræftelse af ansvarlighedsarbejdets vigtighed.

Det blev således illustreret, hvordan der er udbredt enighed om, at Coop bærer en særlig arv, der gør at man, ifølge egen selvforståelse, er væsentlig forskellig fra konkurrenterne. Især hovedkonkurrenten Dansk Supermarked lægger man afstand til, og her fortælles der om, at Dansk Supermarked udelukkende er drevet med det formål for øje at skaffe flest muligt penge til aktionærerne, hvorimod Coop jo er ejet af kunderne selv, og derfor også har et overordnet mål om at varetage forbrugernes interesser og give noget af overskuddet tilbage til medlemmerne i form af medlemsfordele og projekter der støtter en ”bæredygtig samfundsudvikling”. FDB blev grundlagt med det formål at hjælpe de små brugsforeninger i kampen mod ”gullaschbaronerne”, og ansvarlighed ses som selve kernen i virksomhedens måde at drive forretning på. I tråd hermed tales der om, at der bag FDB og Coop banker et rødt hjerte og netop hjertet går igen i kommunikationen af Coops CSR-strategi, da det her ses i form af en hjerteformet jordklode med Coops røde logo nedenunder. I FDB og Coop fortælles en myte om, at kunderne har nogle særlige forventninger til Coops butikker, og at de sikkert bliver meget mere sure, hvis de finder en rådden citron her, i forhold til hvis de skulle finde en sådan hos konkurrenterne. I de to organisationer er der tillige enighed om at man allerede er den mest ansvarlige dagligvarevirksomhed i Danmark, da man er langt foran konkurrenterne, og at det er vigtigt at bibeholde denne position. For at cementere førerpositionen tilsluttede FDB og Coop sig i fællesskab Global Compact, som den første dagligvarevirksomhed i Danmark. I 2009, året efter denne tilslutning, offentliggjorde man Coops CSR-strategi i form af 1-4-40 planen. Med denne plan ønskede Coop bl.a. at vise at etik og profit ikke er hinandens modsætninger, men derimod snildt kan gå hånd i hånd, og det blev tydeligt, hvordan der internt i organisationen hersker en forståelse af CSR,

der lægger sig meget tæt op af retorikken omkring ”strategisk CSR” og ”forretningsdrevet samfundsansvar” – i Coop kaldes det blot ”kommerciel bæredygtighed”. Denne kommercielle tilgang til CSR fortolkes dog som værende fuldt forenelige og konsistent med værdien ansvarlighed, for her lyder argumentet, at det jo netop er de CSR-projekter der også skaber kommerciel værdi, der har størst chance for succes og der derved også er de mest holdbare. I tråd hermed opfattes CSR som en væsentlig konkurrenceparameter, der kan bruges til at distancere Coop fra konkurrenterne. Med denne forståelse af CSR fulgte et naturligt skift fra en implicit til en langt mere eksplicit CSR-tilgang, for hvis ansvarlighed skal fungere som konkurrenceparameter, kræver det nødvendigvis at medarbejdere, forbrugere og medier også hører om de mange gode initiativer virksomheden sætter i gang. Men mediemuren blev opfattet som svær at gennemtrænge, og her kunne man spore en vis fælles frustration over at medierne kun interesserer sig for de dårlige historier, og at det derfor er vanskeligt at få fortalt om alle de gode ting, der gøres både i Coop og i FDB. Når nu medierne tilsyneladende ikke vil fortælle de mange gode historier, så må man jo selv gøre det, og det blev da også i høj grad gjort, da Coop i 2010 offentliggjorde deres første ansvarlighedsrapport. I den forbindelse overvejede man først hvor transparent man skulle være og i hvor høj grad man også skulle gå i dybden med de lidet flatterende historier om de store problemer med at implementere virksomhedens Code of Conduct blandt leverandører i Fjernøsten. Her valgte man åbenheden og efter at være blevet belønnet med FSR’s temapris for rapportering var der blot endnu mere opbakning til den ærlige og transparente rapporteringstilgang. Halvandet år efter planens introduktion kunne man glæde sig over, at langt størstedelen af medarbejderne var bekendte med de fire områder fra strategien, og at også kunderne kunne mærke en forskel ude i butikkerne, hvad angik synligheden af arbejdet med miljø, sundhed, klima og etisk handel. Endelig kunne man i slutningen af 2011, da de 40 handlinger skulle være fuldbragt, være stolte over at man var nået helt i mål med tre fjerdedele af handlingerne og at man derudover var godt på vej med den sidste fjerdedel.

Den ovenstående yderst positive ”fortælling” om CSR i Coop blev endvidere bakket op af en række eksempler på *handlingsorienteret konsistens*. Således blev det illustreret hvorledes en række formelle og uformelle praksisser støttede op om temaet ”ansvarlighed”, hvilket vidnede om at ansvarlighed ikke blot var en offentligt erklæret værdi (”espoused value”), men tillige en værdi man kunne aflæse af virksomhedens praksisser (”inferred value”). F.eks. kan tilslutningen til Global Compact og de årlige udgivelser af særskilte ansvarlighedsrapporter ses som formelle praksisser der understøtter ansvarlighedstemaet. Blandt de mere uformelle praksisser der støtter op om indholdstemaet

”ansvarlighed” er beretningen om at medarbejderne nu slukker lyset efter sig, og at de lægger pres på leverandørerne, for at få de mest energibesparende køleanlæg i butikkerne.
I analysen blev der ligeledes givet eksempler på *symbolsk konsistens*, eftersom der var overensstemmelse mellem ”ansvarlighedstemaet” og kulturelle artefakter som historier, ritualer, jargon og fysiske foranstaltninger. F.eks. er der tale om symbolsk konsistens, når butikkerne skifter slikket ud med frugt og nødder til fødselsdagsfester, eller når der fortælles historier om dengang Coop fjernede vandpibetobakken fra hylderne. Nedenstående matrix giver en oversigt over de forskellige former for kulturelle manifestationer, der hver især kan siges at støtte op om temaet ansvarlighed.

Figur 13: Matrix over indholdstemaet "ansvarlighed"

Praksisser		**Artefakter**			
Formelle	**Uformelle**	**Historier/ myter**	**Ritualer**	**Jargon**	**Fysiske foranstalt-ninger**
FDB's vedtægter: "hensyn til en bæredygtig samfunds-udvikling" Tilslutning til FN's Global Compact 1-4-40 planen Årlig udgivelse af ansvarlig-hedsrapport Progressmeter der følger udviklingen i ansvarligheds-arbejdet på hjemmesiden	Medarbejdere slukker lyset efter sig Medarbejdere lægger pres på leverandører for at få energi-venlige køleanlæg i butikkerne	Vandpibe-tobak droppes på trods af indtjening Jesussand-aler fjernes fra hylderne Myten om den rådne citron	Ugens ARNE Frugt frem for slik til børnene ved fødsels-dagsfest	Det bankende hjerte bag koncernen De blå vs. de røde Familien og slægtsgården "Nu sætter vi tempoet op" "Ansvarlighed skal op i et højere gear" "Kommerciel bæredygtig-hed"	Film om planen til alle butikker Ansvarlig-hedsbogen og årsrapporter Udskiftning til mere miljøvenlig teknologi i butikker Änglamark-serien

(Matrixen er bygget op efter Martin 2002 og 1992)

Ser man udelukkende CSR i Coop ud fra et integrationsperspektiv kan man dermed argumentere for, at 1-4-40 planen og den heraf følgende forankring af CSR-strategien har været en succes. Med dette perspektiv er det ikke spor vanskeligt at få en *klar* og utvetydig historie om ansvarlighedsarbejdet i Coop til at træde frem:
Medarbejderne kender planens fire fokusområder, de slukker lyset efter sig, de udskifter de gamle oliefyr, de lægger pres på leverandørerne for mere energibesparende anlæg, de holder ugens ARNE, og de skifter sågar slikposerne ud med frugt og nødder ved fødselsdagsfester. Og Coop distancerer sig i høj grad fra konkurrenterne, som den mest ansvarlige dagligvarevirksomhed. De vinder priser for deres ansvarlighedsrapportering og kommer i mål med størstedelen af de 40 handlinger. Selv kunderne mærker endda en forskel ude i butikkerne.

Kritik af det integrerede kulturperspektiv

Det lyder næsten for godt til at være sandt - og det er det da også. Ved udelukkende at bruge det integrerede kulturperspektiv misser man nemlig de mange modsatrettede interesser internt i virksomheden og de konflikter, der kan være mellem forskellige grupper af medarbejdere.

Som Argyris (2010) pointerer, vil organisationer imidlertid altid være fulde af interne konflikter, hvorfor organisatorisk konsensus ikke kan tages for givet:

> ”Anyone who spent time in organizations knows that dysfunctional behavior abounds. Conflict is frequently avoided or pushed underground rather than dealt with openly (…) People nod their heads in agreement in meetings, and then rush out of the room to voice complaints to sympathetic ears in private.” (Argyris 2010, s.1)

Det integrerede kulturperspektiv kan således kritiseres for hovedsaligt at studere ledelsens holdninger, værdier og praksisser og herefter antage, at de mere eller mindre gælder hele organisationen. Selv hvis medarbejdere uden ledelsesansvar inddrages i undersøgelsen, og her giver indtryk af at være på linje med ledelsens synspunkter, kan forskeren langt fra vide sig sikker på, at medarbejderne ikke bare fortæller det, de tror forskeren gerne vil høre.

Studier skrevet ud fra et integreret kulturperspektiv har tilbøjelighed til ikke at være tilstrækkelig opmærksomme på andre synspunkter end de der formuleres af ledelsen:

> ”An integration study’s claims of organization-wide unity are not fully attentive to alternative points of view.” (Frost et al. 1991, s.55)

Integrationsstudier kritiseres typisk for at antage kulturel homogenitet, men denne kan vise sig blot at være en facade, eller den kan vise sig slet ikke at eksistere. For de fine ord og karakteristika som lederne bruger til at beskrive deres virksomhed siger i bund og grund ikke meget om virksomhedens kultur, som påpeget af Alvesson og Svenningsson:

> ”A problem in much of the literature on organizational culture is that the potential value of the culture concept easily disappears behind rather thin and superficial descriptions. Organizational culture characterizations are often used as slogans, wishful thinking and fantasies rather than as a way of gaining a deeper understanding of organizational life. It is very common among managers and others to characterize the organization as unique and special but then to characterize it in simple and standardized terms such as ’We are customer- (or market-) oriented’ (…) ’We treat employees with respect and see them as our most valuable asset’ (…) ’We support sustainable development’. These are vague and sweeping expressions. Sometimes they mean something; often they don’t.” (Alvesson og Sveningsson 2008, s.35)

Frem for at tage den fælles fortælling for ’face value’ vil jeg i det følgende kapitel analysere ansvarlighedsarbejdet i Coop via det differentierede kulturperspektiv. Ved at anvende den differentierede optik, bliver det tydeligt, at der internt i virksomheden også er modsatrettede interesser og inkonsistente relationer mellem kulturelle manifestationer.

I det næste kapitel vil den ovenstående fælles fortælling om hvor vel forankret ansvarlighedsarbejdet er i Coop så småt begynde at blive opløst. Den ovenstående pæne ensidige fremstilling vil dermed få modspil i det næste kapitel, hvor jeg netop sætter fokus på inkonsistent og på de interessekonflikter, som blev udeladt med det integrerede kulturperspektiv.

Kapitel 7: CSR i Coop set fra et differentieringsperspektiv

Kulturstudier foretaget ud fra et differentieringsperspektiv, er kendetegnet ved at have fokus på inkonsistens, subkulturel konsensus og subkulturel klarhed.

Inkonsistens viser sig, når fortolkninger af 'indholdstemaer' (værdier og grundlæggende antagelser) og de øvrige kulturelle manifestationer er modsigende (til forskel fra integrationsstudierne, hvor der var fokus på konsistens mellem indholdstemaer og øvrige kulturelle manifestationer). I den forbindelse skelnes der mellem tre former for inkonsistens; henholdsvis *handlingsorienteret inkonsistens*, *symbolsk inkonsistens* og *ideologisk inkonsistens*. Ved *handlingsorienteret inkonsistens* er der uoverensstemmelse mellem virksomhedens proklamerede værdier og formelle eller uformelle praksisser, hvorimod der ved *symbolsk inkonsistens* er tale om uoverensstemmelse mellem de af ledelsen udtrykte værdier og artefakter såsom historier, ritualer, jargon eller fysiske foranstaltninger. Endelig henviser begrebet *ideologisk inkonsistens* til, at 'indholdstemaer' også kan være i konflikt med hinanden, som f.eks. når en virksomhed har værdier eller grundlæggende antagelser, der kan være svære at forene (Martin 2002).

I studier foretaget ud fra et differentieringsperspektiv er man mistroisk overfor påstanden om organisatorisk konsensus, da man ser det som en illusion, at alle medarbejdere skulle dele ledelsens værdisæt og holdninger. Den enighed, der måtte være, vil i stedet vise sig inden for forskellige grupper af medarbejdere, og dermed kommer den *subkulturelle konsensus* i fokus (Frost et al. 1991; Martin 2002 og 1992).

Der er forskel på, hvor mange forskellige subkulturer der inkluderes i differentieringsstudier, ligesom der er forskel på, i hvor høj grad studierne går i dybden med at beskrive konflikterne mellem grupper af medarbejdere. Her skelner Martin (2002) mellem tre forskellige former for differentieringsstudier. I de mest simple differentieringsstudier beskrives en enkelt subkultur. Sådanne undersøgelser minder om integrationsstudierne, men de adskiller sig dog fra disse, eftersom man anerkender inkonsistens, og beskriver konsensus som en subkulturel snarere end en organisatorisk konsensus. En anden type differentieringsstudier illustrerer, hvordan den 'dominerende' virksomhedskultur, som den er artikuleret af ledelsen, udfordres af en gruppe af medarbejdere længere nede i hierarkiet. Endelig fokuserer en tredje type af differentieringsstudier på flere subkulturer og interessekonflikterne

mellem disse. Her er der således tale om en række beskrivelser af mødet mellem forskellige subkulturer og deres til tider modstridende interesser.

Når kultur studeres ud fra et differentieringsperspektiv, er der i forlængelse af ovenstående tillige klarhed inden for subkulturerne. Denne *subkulturelle klarhed* viser sig ved, at der inden for subkulturerne dannes kohærente meningssystemer, f.eks. i form af bestemte opfattelser af, hvordan problemer, der deles af gruppens medlemmer, bør løses. Differentieringsstudier ekskluderer generelt flertydighed eller nøjes med at beskrive det som noget, der eventuelt kan anes i periferien – altså uden for subkulturerne.

Analysestrategi for differentieringsperspektivet

Når jeg i det følgende skriver om CSR i Coop set fra et differentieringsperspektiv, vil jeg således særligt have fokus på de forhold i kulturen, der er præget af inkonsistens, subkulturel konsensus og subkulturel klarhed.

I tråd med den tredje type af differentieringsstudier, der blev beskrevet ovenfor, vil jeg illustrere de kulturelle 'clash' og interessekonflikter, der kan opstå i mødet mellem flere forskellige subkulturer. Jeg laver ikke en analyse af de enkelte subkulturer *per se*, men beskriver nogle af de modsatrettede interesser forskellige grupper af medarbejdere kan have i relation til ansvarlighedsarbejdet.

Fælles for de historier, citater og undersøgelsesresultater, der indgår i nærværende kapitel er således, at de fremhæver mulige interessekonflikter, ligesom de betoner inkonsistens mellem ansvarlighedsværdien og de øvrige kulturelle manifestationer.

Som beskrevet i metodeafsnittet blev medarbejderundersøgelsen designet, så jeg bl.a. kunne skelne mellem svarene fra topledere, mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar samt svar fra ansatte i henholdsvis baglandet og butiksnettet, og hermed bliver medarbejderundersøgelsen et oplagt redskab til at se nærmere på forskelle mellem grupper. Er kendskabet til 1-4-40 planen f.eks. ligeså udbredt blandt ansatte i butikkerne som blandt ansatte i baglandet? Hvor mange ansatte uden ledelsesansvar kender ansvarlighedsplanen og har denne gruppe medarbejdere andre holdninger til de fire områder sammenlignet med toplederne?

Hvad angår citaterne fra de kvalitative interviews, vil de ligeledes fremhæve forskelle mellem grupper, men hvor der i forrige kapitel var en overvægt af citater fra topledelsen på hovedkontoret, vil der i nærværende kapitel i højere grad blive inddraget butiksledere og øvrige medarbejdere[51]. Som eksempler på de kodninger der viste sig i bearbejdningen af data og som særligt vil blive inddraget i denne del af analysen kan nævnes "FDB vs. Coop", "hovedkontor vs. butikker" og "det globale vs. det lokale".

Omdrejningspunktet for analysen vil ligesom i forrige kapitel være "ansvarlighed" som indholdstema, og undervejs vil jeg give eksempler på formelle og uformelle praksisser, på jargon, ritualer og historier, der illustrerer subkulturel konsensus og klarhed, men samtidig også viser, at der internt er forskelle mellem grupper, ligesom jeg vil vise, hvordan andre indholdstemaer til tider kan karambolere med ansvarlighedstemaet.

Ved brug af differentieringsperspektivet ønsker jeg at illustrere, hvordan man ved at betone de citater og praksisser, der fokuserer på forskelle, kan få ansvarlighedsarbejdet i Coop til at fremstå som kontinuerlige interessekonflikter mellem diverse subkulturer.

Fortællingen starter med en analyse af det øverste niveau ved at skitsere nogle af de kulturelle forskelle, der er mellem Coop og deres ejere FDB. Her er der i høj grad tale om to forskellige organisationskulturer, der mødes – nemlig den lille adhocratiske forening kontra den store divisionaliserede forretning. Herefter går jeg et niveau længere ned, idet jeg ser på forskellene mellem Coops hovedkontor og butiksnettet. I den forbindelse ser jeg bl.a. på, hvor meget (eller hvor lidt) ansvarlighedsarbejdet fylder i butikkernes hverdag og på, hvorvidt man i butikkerne bakker op om de mange initiativer der kommer fra hovedkontoret. Her bliver det tydeligt, hvordan man på hovedkontoret tilsyneladende har en langt mere global dagsorden end ude i butikkerne, hvor der er fokus på 'det lokale.' I forlængelse heraf er det oplagt at kaste et kritisk blik på forankringen af 1-4-40 planen, for er den nu også så vel forankret, som man fik indtryk af i forrige kapitel? Imidlertid er det ikke bare mellem butikker og hovedkontor, der kan findes modsatrettede interesser. Også mellem by- og landbutikker viser der sig interessante forskelle i deres opfattelse af ansvarlighedsarbejdet og

[51] I den kvantitative medarbejderundersøgelse kategoriseres butikschefer (uddelere, varehuschefer og varehusdirektører) som topledere, men i den kvalitative analyse giver det mening at skelne mellem topledere fra hovedkontoret og topledere i butiksnettet, da der kan være store forskelle på, hvor meget indflydelse disse har på koncernens CSR-strategi.

disse bliver ligeledes beskrevet. Efter at have kigget på forskelle *imellem* butikker, går jeg endnu et niveau ned, idet jeg illustrerer hvordan der også *inden for* de enkelte butikker og i baglandet er subkulturer baseret på ledelsesniveau, og her viser jeg, hvordan der er forskelle i kendskab og holdninger til 1-4-40 planen og de fire områder hos henholdsvis topledere, mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar. Dernæst ser jeg på, hvordan der i Coops fjerne bagland er modsatrettede interesser blandt auditører og indkøbere. Således udtrykker en ansat ved Intercoops team for "social compliance" (en slags auditørkorps) frustration over indkøbernes fokusering på pris frem for på social ansvarlighed og ordentlige forhold på fabrikkerne. Sidstnævnte eksempel ligger i og for sig uden for rammerne af Coops organisationskultur, da vedkommende er ansat af det fælles indkøbsselskab Intercoop og altså ikke af Coop Danmark. Historien er dog taget med alligevel, da den afspejler nogle af de store udfordringer, der er forbundet med at forankre CSR-strategien i en stor kompleks organisation som Coop. Efter en opsummering af hele kapitlet slutter jeg af med at se på de begrænsninger, der er forbundet med at beskrive organisationskultur ud fra et differentieringsperspektiv.

Foreningen og forretningen

FDB har som eneejere af Coop stor betydning for, hvordan forretningens drives. FDB's bestyrelse udpeger således medlemmerne til Coop Danmarks bestyrelse og formanden for FDB, Lasse Bolander, er ligeledes formand for Coop Danmarks bestyrelse. Som beskrevet i den institutionelle analyse kan Coop ikke bare 'strategize' frit, og de kan derfor heller ikke udforme deres CSR-strategier efter eget forgodtbefindende. Eftersom FDB har indflydelse på den overordnede udformning af Coops CSR-strategi, og på hvordan Coop driver forretningen, er det relevant at se nærmere på forholdet mellem FDB og Coop.

For bedre at kunne forstå de to meget forskellige organisationskulturer, der kendetegner henholdsvis FDB og Coop er det nødvendigt først at tage et blik på virksomhedernes struktur og organisering. Disse strukturelle forhold har nemlig stor betydning, når man skal undersøge de kulturelle clash, der til tider opstår i mødet mellem foreningen og forretningen. I den forbindelse bliver Mintzbergs (1980) beskrivelse af forskellige organisationsstrukturer nyttig.

FDB – adhocratiet

FDB må med Mintzbergs terminologi siges at være et såkaldt adhocrati. Ifølge Mintzberg er adhocratier kendetegnet ved, at koordineringen af arbejdet primært foregår gennem uformel kommunikation, som f.eks. kan finde sted i mindre etablerede arbejdsgrupper, hvilket får Mintzberg til at beskrive den fremherskende koordineringsmekanisme som en såkaldt ”gensidig tilpasning”. Adhocratier ses typisk i komplekse og dynamiske miljøer, og er således fleksible organisationer med en tværfaglig sammensat arbejdsgruppe bestående af forskellige former for eksperter. Disse samarbejder om diverse projekter i adhoc-grupper inden for deres respektive felter. Om adhocratiet skriver Mintzberg således, at der er en tendens ”to group the professional specialists in functional units for housekeeping purposes but to deploy them in small market-based teams to do their project work.” (Mintzberg 1980, s.337)

Dette stemmer godt overens med måden, der arbejdes på hos FDB. Her arbejdes der netop meget med projekter, og arbejdskraften er specialiseret i teams, hvoraf nogle særligt beskæftiger sig med klima, nogle med sundhed, nogle med medlemsfordele, andre med at lave artikler til bladet Samvirke eller med at lave analyser i FDB Analyse etc. F.eks. beskæftiger en gruppe af medarbejdere sig med et Honduras projekt vedrørende FSC-mærket træ, en anden gruppe medarbejdere kører projekt ”GoCook”, hvor skoleklasser i hjemkundskab får stillet sunde opskrifter, råvarer og undervisningsmaterialer til rådighed, mens et tredje projekt har været at udvikle Afrika gennem handel, for blot at nævne nogle af de mange projekter, der har fået støtte og er blevet igangsat i FDB-regi.

Ifølge Mintzberg er særligt ’eksperterne’ en væsentlig del af arbejdskraften i adhocratier, og dette gør sig også gældende hos FDB, hvor de ansatte har specifikke kompetencer inden for FDB’s kerneområder. En stor del af medarbejderne går under betegnelsen ”special- eller udviklingskonsulenter”, og adm. direktør i FDB, Thomas Bagge Olesen udtaler da også, at ambitionen i FDB netop er at fungere som ”udviklingslaboratorium” (personlig samtale med Thomas Bagge Olesen, december 2009). Dette understreger også, at der er tale om et komplekst og dynamisk miljø, hvor der kontinuerligt er behov for at få og udvikle nye idéer.

Adhocratier kan både være større eller mindre virksomheder, og FDB tæller ca. 50 ansatte, der holder til i en renoveret gård i Albertslund. Til sammenligning er der ca. 35.000 ansatte i Coop, som da også er struktureret på en helt anden måde.

Coop – den divisionaliserede form

Coop må overvejende betragtes som det Mintzberg kalder den ”divisionaliserede form”. Det skyldes, at Coop er bygget op omkring hovedkontoret i Albertslund, hvor diverse afdelinger, som førnævnt overordnet varetager en række stabsfunktioner for de forskellige butikskæder (jf. afsnittet ”FDB og Coop – beskrivelse af foreningen og forretningen”). Butikkerne har forskellige markedsprofiler og henvender sig til forskellige målgrupper. F.eks. er de store Kvickly varehuse særligt tiltænkt børnefamilierne, Fakta retter sig primært mod discountkunderne og Irma mod de købestærke og meget kvalitetsbevidste forbrugere.

Som beskrevet i afsnittet ” ”FDB og Coop – beskrivelse af foreningen og forretningen” og som vist i organisationsdiagrammet for en typisk SuperBrugsen (jf. figur 3) er et af kendetegnene ved organisationsstrukturen hos Coop dermed et hav af mellemledere, der hver især spiller en yderst væsentlig rolle for forretningens drift. Dette stemmer godt overens med Mintzbergs beskrivelse af den divisionaliserede form:

> ”In the Divisionalized Form, a good deal of power is delegated to market-based units in the middle line (…) whose efforts are coordinated by the standardization of outputs, through the extensive use of performance control systems.” (Mintzberg 1980, s.322)

Den fremherskende koordineringsmekanisme hos Coop kan da også netop beskrives som en standardisering af ’output’ – her varerne på hylderne i butikkerne. Dette gælder ikke kun mærkerne ”Änglamark”, ”Coop”, ”Friends” og ”X-tra” som er Coops egne mærker - også alle andre varemærker, der sælges i butikkerne skal leve op til Coops vare- og kvalitetskrav. Det er altså af stor vigtighed for Coop at få ’standardiseret’ de varer, der sælges i butikkerne, så de alle lever op til Coops kvalitetskriterier. Den omhyggelige standardisering af output bevirker også, at der hos Coop er en høj grad af formalisering af rutiner f.eks. i form af regler for, hvilken type kød, der skal hakkes først, hvor længe kødet må ligge i køledisken, hvad temperaturen skal være etc. (Når der arbejdes med fødevarer, er en høj grad af formalisering simpelthen nødvendig for at sikre forbrugerne varer, der ikke er fordærvede eller på anden måde udgør en sundhedsrisiko).

Også Coops størrelse passer godt på Mintzbergs beskrivelse af divisionaliserede organisationer, som netop typisk er meget store virksomheder. Med sine ca. 35.000 ansatte og en årlig omsætning på omkring 50 milliarder er Coop blandt de 15 største virksomheder i Danmark.

Opdeling af forening og forretning – en splittet familie

Som tidligere beskrevet blev FDB splittet op i forening og forretning, da man i 2002 stiftede Coop Norden og i den forbindelse etablerede Coop Danmark som datterselskab. Dengang ejede FDB (bestående af de selvstændige, lokale brugsforeninger og deres medlemmer samt de direkte personlige medlemmer af FDB) 38 pct. af aktierne i Coop Norden. Først da Coop Norden blev opløst i 2008, blev Coop 100 pct. danskejet med FDB som eneejer.

Imidlertid har mange endnu ikke opdaget denne opsplitning af forening og forretning, og det gælder både medarbejdere og kunder. På spørgsmålet "hvad er FDB?" krydser 57 pct. af de danske forbrugere af ved udsagnet "FDB er en dagligvareforretning", mens 34 pct. sætter kryds ud for "FDB er en andelsforening". Også blandt medarbejderne i Coop hersker en vis forvirring. På trods af at de har lidt bedre styr på forskellen end den almindelige danske forbruger, er der stadig 39 pct. der mener, at "FDB er en dagligvareforretning". Desuden er der omkring en fjerdedel af medarbejderne i Coop, der ikke forbinder FDB's røde sløjfe logo med FDB, men som i stedet svarer "Coop" (13 pct.) eller "Ved ikke" (10 pct.), hvilket bekræfter at en del blander foreningen og forretningen sammen (resultater fra egen medarbejderundersøgelse og forbrugerundersøgelse).[52]

Det er da heller ikke underligt, at det kan være svært for kunder og medarbejdere at hitte rundt i, for er man medlem, så er man medlem af FDB, har kort til CoopPlus og handler ind i Brugsen (eller en af de andre kæder). Om denne forvirring fortæller FDB's adm. direktør:

> "I virkeligheden er forbrugerne jo mest orienteret om, hvad det er for en kæde de handler i. Der er jo ingen tvivl om, at forbrugerne til en vis grad er forvirrede om, hvad der er FDB og hvad der er Coop, og jeg synes, vi har en opgave i at forsøge at gøre det klarere, hvad er FDB og hvad er Coop, fordi det gør også at hver kan stå stærkere."
> (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

FDB vil da også gerne have positioneret sig bedre i forbrugernes bevidsthed, og har i 2011 skudt en større TV-kampagne i gang, der skal fortælle de danske forbrugere hvem FDB er. Om denne kampagne fortæller FDB's kommunikationschef:

[52] I medarbejderundersøgelsen var endda en overrepræsentation af top- og mellemledere og man må forvente at kendskabet havde været endnu lavere, hvis stikprøven havde været repræsentativ for samtlige medarbejdere i Coop.

> "Den historie vi er gået i gang med at fortælle i dag, kalder jeg grundfortællingen. Den handler om, hvad laver DSB? De kører med tog, det ved man godt. Hvad laver TDC? De laver noget med telefoner. Hvad laver FDB? Det ved jeg ikke - altså det ved jeg faktisk ikke. Så svarer man måske et eller andet med det er noget med dagligvarer, men hvis du så spørger folk, jamen hvad laver Coop så, så er det jo at kæden hopper af. Så den grundfortælling jeg gerne vil have, at vi kommer ud og får fortalt, den har ikke været fortalt i årtier tror jeg. Fordi før var det heller ikke klart, at grundfortællingen er: "jamen FDB det er, at du er medlem, og så er du lidt medejer af en butik, hvor du køber mælk og rugbrød, og så får du lidt del i overskuddet, fordi vi ejer det sammen". Altså det er i virkeligheden, "du er lidt medejer, og vi deler overskuddet" (…) Så det er mit svar på, at det er det vi må fortælle, altså det er frem for alt det vi på den her side, i FDB, må få fortalt i de kommende år. Hvis vi kun fortæller alt det gode vi gør på sundhed eller alt det gode vi gør på etisk handel, så synes forbrugerne sikkert det er godt og fint og dejligt at høre om, men de aner ikke, hvem det er der gør det." (Karsten Kolding, kommunikationschef, FDB)

FDB vil altså gerne have kommunikeret deres grundfortælling og informere forbrugeren om foreningen bag forretningen. Men adskillelsen af foreningen og forretningen og behovet for at trække skillelinjen op for forbrugerne, har i hvert fald ifølge nedenstående citat bevirket, at de to organisationer har haft tendens til at vende hinanden ryggen i forsøget på at finde deres egne ben:

> "Hele den jargon og kultur vi har slæbt med os fra vores skilsmisseproces, hvor vi har været meget skilte, vendt hinanden ryggen, i et forsøg på at finde og definere os selv uden den anden. Jeg kan bo selvstændigt - det har været en frigørelsesproces, kan man næsten kalde det. De første år fra 2002 til 2009, vil jeg næsten påstå, har været en lang vendende hinanden ryggen - find os selv (…) Altså, der er sket rigtig mange organisatoriske forandringer, som også gør at tingene i de senere år har forandret sig. Men der er sket en kulturel forandring, hvor holdningen er; ej, der er noget galt her, vi bliver nødt til at gøre noget og få tingene til at hænge bedre sammen og arbejde efter samme sigte på hver vores arena. Det skete i tiden omkring udviklingen af 1-4-40 planen i Coop og ansvarlige projekter i FDB osv. Men det er jo de samme mennesker i de to organisationer, som skal genfinde hinanden, og vi har alle lidt af historien med

os, som jeg ser det.“ (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

Ifølge ovenstående har der altså været stigende opmærksomhed på, at samspillet mellem foreningen og forretningen ikke fungerede optimalt, og som beskrevet i forrige kapitel var 1-4-40 planen da også netop en måde, hvorpå foreningen og forretningen fik defineret fire fælles fokusområder for ansvarlighedsarbejdet, så de kunne arbejde i samme retning men dog primært inden for hver deres arena (selvom nogle af CSR-projekterne går på tværs af de to organisationer).
Da der i ovennævnte interview blev talt om samarbejdet mellem FDB og Coop blev forholdet uddybet:

> ”Brian: Omkring samarbejdet – har der været mange clash. Det har været usundt og ufrugtbart, og vi trænger til at have nogle flere og bedre, samarbejdsoplevelser.
>
> Interviewer: Hvad går de der samarbejdsproblemer typisk ud på?
>
> ”Brian:…Åh, svarer det ikke lidt til, at du skulle blive ved med at bo med din ekskæreste? (…) Eller du er blevet skilt, men fortsat er tvunget til at være fælles om nogle delebørn. Altså der ligger et eller andet, som nogle gange er mere tvang end gavn og lyst.” (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

I modsætning til forrige kapitel (integrationskapitlet), hvor der blev talt om den store familie og om at skulle aflevere ”slægtsgården” i ordentlig stand til den næste generation, bliver der ved brug af differentieringsperspektivet trukket nogle helt andre metaforer frem – nu tales der om smertefulde skilsmisser, ekskærester og tvangssamarbejde omkring delebørn.

<u>Løsrivelsesprocessen</u>
Selvom det i dag er 10 år siden at foreningen og forretningen blev adskilt, bliver der stadig talt om, at Coop har været gennem en løsrivelsesproces fra FDB, og at FDB ligeledes har arbejdet på at ”finde sig selv” i rollen som eneejer. FDB har således i 2011 været igennem en omfattende strategiproces, hvor FDB’s overordnede mål og handlingsplaner er blevet beskrevet ligesom de forskellige afdelingers succeskriterier også er blevet defineret. Desuden har alle ansatte på FDB deltaget i et såkaldt ’Pathfinderkursus’ bestående af tre moduler, hvor man arbejdede hen imod at blive

”Danmarks bedste og mest innovative arbejdsplads”. Eftersom jeg selv har haft stor gavn af disse kurser, og begejstret fortalt om dem i Coop, har en stående joke under frokosten i Coop været ”om jeg nu igen har været ovre og sidde i rundkreds hos FDB”. Som en medarbejder fra FDB selv udtrykker det, så har der været en vis søgen efter egen identitet:

> “Jeg tror, Coop til tider bliver træt af, at vi ofte spørger os selv, hvad er det vi vil – som om vi har en identitetskrise. Og det kan jeg sgu egentlig godt forstå. Hvis jeg sad derovre, ville jeg også tænke, hvad nu, skal vi nu igen lige prøve at finde os selv, men sagen er bare den, at der er jo en mening med det, altså, og det er jo også for at optimere, gøre det rigtige på den bedste måde. I modsætning til en driftorganisation skal vi som ejer og udviklingsorganisation i højere grad udfordre os selv på vores arbejde.” (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

Også Coop har været gennem en løsrivelsesproces, hvor de har skulle distancere sig fra FDB og samtidig har fået sat fokus på, at det for deres vedkommende drejer sig om at drive en kommerciel forretning:

> “Coop er en selvstændig virksomhed, og den har også kulturelt været gennem en løsrivelsesproces fra det gamle FDB [FDB før år 2002], fordi det gamle FDB på mange måder havde nogle udfordringer (…) Så var Coop Norden sådan en kærkommen lejlighed til ligesom at sige, nu skal vi agere i et kommercielt set-up, nu handler det om forretningen, og foreningen og alt det der politik må skubbes i baggrunden. Så på den måde har Coop jo også været igennem en proces, og fået et bedre fokus på dét det handler om; at drive forretning.” (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Ifølge ovenstående citater har man ved adskillelsen af forening og forretning fået en struktur hvor Coop varetager driften og forretningen, mens FDB bl.a. tager sig af medlemsdemokratiet og udviklingsarbejdet. Fra Coops side kunne man dog godt ønske at adskillelsen blev lidt skarpere. Således er der flere i Coop, der ytrer ønske om, at FDB i endnu højere grad får skabt sig en egen identitet, og at de i mindre grad blander sig i forretningen, selvom det forlyder at dette er blevet bedre.

Når musen ejer elefanten

Det kan således give nogle udfordringer, når et mindre adhocrati ejer en langt større og divisionaliseret organisation, og som metafor for ejerforholdet mellem FDB og Coop bruges til tider billedet af en mus og en elefant. Når der i Coop jokes om dette ejerforhold, sidder den lille mus på ryggen af elefanten og råber ”hør hvor vi tramper”. Fra foreningens side har der været et ønske om at få gjort opmærksom på sig selv, hvilket ansatte i Coop kan have tolket som et forsøg på at trampe og ”lave larm”:

> ”Vi har jo på en eller anden måde den samme historie, men vi kæmper jo lidt om den, og jeg kan ikke forstå det. Vi kæmper også om opmærksomheden. Hvis jeg sad i Coop, så ville jeg tænke, nu er det igen vigtigt for FDB at få gjort opmærksom på sig selv, kæft hvor er vi trætte af det…de hiver penge ud af vores butik, for at rende rundt og lave noget larm, og hvad helvede nytter det og hvad er meningen med galskaben, når vi herovre skal spare og fyre medarbejdere. Helt ærligt - det er ikke svært at have en negativ holdning til FDB, det er det ikke.” (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

En anden FDB-ansat forklarer, hvorfor det er vigtigt for FDB at være kendte i forbrugernes bevidsthed:

> “Det også vigtigt, at FDB bliver synligt i sig selv, for så står vi stærkere også i forhold til Coop. Ved at vi bliver synlige og forbrugerne kan relatere direkte til os, så får vi vores egen platform. Nogen har måske nogle fordomme om, at vi er et levn fra svundne tider og forstår ikke hvorfor vi ikke allerede er afgået ved døden. Den fordom bekæmper vi måske bedst, ved selv at vise, vi har kontakt til omverdenen, vi laver fede projekter, vi får medieomtale osv. Så bliver vi en mere ligeværdig samarbejdspartner og det kan være lidt sjovere for Coop at samarbejde med os om nogle ting, end hvis de bare gør det, fordi de føler, de får presset armen om på ryggen.” (Thomas Roland, chef for ansvarlighedsafdelingen, FDB)

På trods af, at FDB beskrives som 'musen', så har de faktisk en hel del økonomiske midler til at drive ansvarlighedsprojekter for. Således besluttede FDB's bestyrelse at bruge over 14 mio. alene i 2011 på projekter, der fremmer ansvarligt forbrug. Disse penge blev taget fra Coops overskud, men midlerne bruges til projekter i FDB – projekter, hvoraf nogle senere finder vej til forretningen eller starter op som et fælles projekt mellem FDB og Coop.

I Coop kan man som følge heraf til tider høre medarbejdere sukke over de mange midler, der er til rådighed til at lave ansvarlighedsprojekter i FDB, og da jeg på et tidspunkt spørger en ansat i Coop hvilket dyr FDB minder mest om bliver foreningen, med et glimt i øjet, beskrevet som følgende:

> "Altså måske er FDB et egern - det pilker rundt og samler nødder. Hele tiden samler det nødder, men det kan ikke huske, hvor det har gravet nødderne ned." (Medarbejder i Coop)

Flere medarbejdere i Coop har således at billede af FDB som en forening, der sætter gang i en masse initiativer, men som ikke altid får fulgt de mange initiativer til dørs, og således forlyder det fra en anden ansat i Coop at FDB "de tonser bare derudaf i en stor plørevælling".

<u>Den kommercielle forretning versus den mere idealistiske forening</u>

Efter opsplitningen har Coop, som beskrevet, haft stor fokus på at drive en kommerciel forretning og skabe økonomisk overskud. Da finanskrisen ramte i slutningen af 2008 og 2009 gennemførte man en række strukturelle ændringer i form af omkostningsreduktioner og effektiviseringer under overskriften "lønsom drift". Dette bar tilsyneladende frugt, for Coop fik en forrygende start på 2011, og gik efterfølgende videre til næste fase kaldet "lønsom vækst", hvor fokus var på at mobilisere hele organisationen mod øget salg og på, hvordan hver enkelt kæde kunne vinde slaget mod hver deres nærmeste konkurrenter. Et væsentligt succeskriterium for de projekter, der sættes i gang i Coop er således, om de kan bidrage til øget vækst enten i form af øget indtjening eller i form af et bedre omdømme:

> ”Jeg plejer at sige, lidt provokerende, men også fordi jeg mener det, at hvis ikke jeg kan høre kasseapparatet klinge i den anden ende, så er jeg ikke sikker på, at det er et af de projekter, vi skal prioritere. Hvis vi alligevel vælger at prioritere det, så skal vi i hvert fald være sikker på, at indsatsen skaber sympati for os hos kunderne.” (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Som tidligere beskrevet ligger denne tilgang til CSR tæt op af, hvad der betragtes som ”forretningsdrevet samfundsansvar” eller ”kommerciel bæredygtighed”, som det hedder i Coop, og denne tilgang er der da også umiddelbart udbredt opbakning til både i FDB og i Coop, som det fremgik af integrationskapitlet. Men ved at studere data ud fra det differentierede kulturperspektiv viser det sig, at der tilsyneladende er en tendens til, at der særligt hos FDB er en lidt anden tilgang til CSR. Her tales der nemlig ikke kun om CSR som ”kommerciel bæredygtighed” og mulighed for øget indtjening, men derimod også som tiltag der til tider ligefrem kan koste på bundlinjen:

> “Jeg mener også man skal kunne tage nogle valg, hvor man siger: Det vil vi ikke, fordi det er bare ikke rigtigt. Altså ligesom mennesker har et ansvar, for at træffe nogle valg, så har virksomheder det også. Og der mener jeg man nogle gange bliver nødt til at træffe nogle valg, som måske koster på bundlinjen, eller hvor man ikke nødvendigvis kan høste goodwill på kommunikationskontoen.” (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

En lignende holdning antydes af FDB’s kommunikationschef, der efterlyser større risikovillighed fra Coops side, når det drejer sig om ansvarlighedsprojekter. Dette indikerer en mere normativ tilgang til CSR, da argumentet lyder, at hvis man virkelig ønsker at være en ansvarlig virksomhed, så må man også tage nogle risici, og gøre sig klart, at det ikke vil være alle CSR-initiativer, der kan aflæses i form af øget indtjening eller positivt omdømme.

> “Vi skal tage nogle risici. Altså, hvis vi siger vi vil drive ansvarlighed, så skal vi også engang i mellem sige; ja, så er der altså også noget vi god damn ikke kommer til at tjene de store penge på, eller som kører i hegnet. Og det er jo ikke anderledes end, at hvis vi siger, nu vil vi virkelig brage igennem med et nyt børnetøjsmærke eller sådan

noget i Kvickly - så tager vi jo også en risiko, og der er også nogle gange nogle ting, der kører i hegnet, og der er nogle store lagre af paller af ting og sager vi må sige, det fik vi ikke solgt, eller vi må sætte det helt vildt ned og tabe penge på det. Noget af den samme risiko, bliver vi også nødt til at have, hvis vi mener ansvarlighed alvorligt, og dvs. engang i mellem, ligesom sætte alle sejl til, og så sige nu satser vi på noget, så omverdenen kan se, vi mener det alvorligt, også selvom der er risiko for, at det ikke går. Og der er det ligesom, at vi i vores dialog med Coop nogle gange kan opleve, at helt samme risikovillighed kan man ikke have altid, som man kan have på nogle rent kommercielle satsninger, og det synes jeg er forkert." (Karsten Kolding, kommunikationschef, FDB)

Noget kunne således tyde på, at der mellem FDB og Coop er nogle forskellige grundlæggende antagelser vedrørende CSR, der giver risiko for sammenstød. Hvor FDB generelt set har en mere normativ tilgang til CSR, så er det hos Coop den kommercielle bæredygtighed og strategiske CSR-tilgang der dominerer. Det resulterer i at man fra FDB's side ønsker, at Coop skal være mere risikovillige, når det angår CSR-projekter, hvilket kan være svært i en virksomhed, der har fokus på "lønsomhed".

Når "udviklingslaboratoriet" møder "cowboyland"

FDB og Coop har da også helt forskellige roller, når det gælder udviklingen og implementeringen af ansvarlighedsarbejdet, og hvor Coop i perioden fra 2009 til 2011 har haft 1-4-40 planen, så har FDB i samme periode kørt en lang række egne projekter inden for de fire områder miljø, sundhed, klima og etisk handel (jf. http://fdb.dk/ansvarlighed).

Om rollefordelingen mellem FDB og Coop, hvad angår ansvarlighedsarbejdet, forklarer FDB's adm. direktør, at det er FDB's opgave at være innovative i forhold til at igangsætte og udvikle ansvarlighedsprojekter, og at nogle af disse forhåbentligt med tiden vil kunne blive indarbejdet i Coops CSR-strategi, når de er klar til at blive en del af driften:

> "Altså, hvis FDB ønsker at starte et nyt initiativ op, og det første spørgsmål du stiller, det er, hvornår kan vi tjene penge på det, så er der rigtig mange idéer der dør (…) Vores [FDB's] succeskriterier er ikke at alt, vi sætter i gang bliver levedygtigt og kommercialiserbart i forretningen, det mener jeg ikke det er, fordi der kan man sige, det er jo også dér, hvor vores CSR-indsats skal adskille sig fra Coops CSR-indsats. Coops CSR-indsats, den er meget linket ned i forretningen, den handler om, hvordan kan man reducere sin CO2 udledning, sit el-forbrug, hvordan kan man reducere sit emballageforbrug, hvordan kan man gøre det mere sundt osv. osv. Det er på den korte bane, der er et måske tre års perspektiv, hvordan kan vi gå fra A til B på de her punkter, fordi der ved vi, at der gør vi en forskel. Vores indsats i FDB handler om den lange bane, hvordan kan vi skabe noget nyt , hvordan kan vi være med til at tænke nogle af de her ting ind i forretningen og på den måde skabe noget som måske når ind i den konkrete CSR handlingsplan i Coop på et tidspunkt. Så vi har på den måde forskellige roller." (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

Men hvor man i FDB pointerer de store muligheder, foreningen har i forhold til at skabe udvikling og sætte ambitiøse innovationsprojekter i gang (mens Coops ansvarlighedsinitiativer bl.a. går på at spare CO2 og el), så lyder det omvendt fra Coop at det er her man har 'musklerne' til rent faktisk at påvirke kunderne i retning af et mere ansvarligt dagligvareindkøb, hvorimod FDB jo kun "handler med ord":

> "FDB kan sætte projekter i gang, hvor de laver undersøgelser og analyser, og de kan oplyse om ansvarligt forbrug. Men de har ikke ret meget 'materielt' at komme med, forstået på den måde, at de ikke kan beslutte, hvilke varer danskerne skal have mulighed for at købe. Det er en organisation som jo er helt anderledes i forhold til Coop. Altså de handler jo ikke rigtigt med noget andet end med ord. I Coop kan vi jo sige, at vi vil have så og så mange af en bestemt type varer, eller vi vil fordoble salget af Fairtrade el.lign.. Det kan FDB jo af gode grunde ikke, vel? Altså, de kan få økologisk mad i deres egen kantine, men det er ligesom, det flytter ikke så meget." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Til gengæld kan kombinationen af både at have et ”udviklingslaboratorium” og en stor ”driftorganisation” inden for samme koncern være en stor fordel, da de to organisationer sammen har gode muligheder for at lave CSR-projekter, der kan skabe ”shared value”, og dermed både gavne forretningen og samfundet.

Som eksempel på rollefordelingen, hvor FDB har lavet et stort udviklings- og udredningsarbejde, hvorefter Coop især er kommet på banen, når projektet skulle rulles ud og markedsføres, nævnes Afrika-projektet. Et projekt hvor Coop og FDB i fællesskab har sat fokus på handel med Afrika via et helt nyt brand med afrikanske varer i butikkerne kaldet Savannah:

> “Altså handel med Afrika var ikke blevet til noget hvis ikke vi havde startet noget op i Honduras, og udviklet en model som virkede (…) Fordi det er ikke naturligt i en travl forretningsmæssig hverdag at sige, nu skal vi lige gøre det her, og så arbejde det ind. Det synes jeg de sidste års arbejde har vist, det er ikke noget man i Coop er gearet til. Man er gearet til en drift, man er gearet til at købe varerne på de rigtige steder osv. Så der synes jeg, vi har spillet en vigtig rolle med at så nogle frø, arbejde noget op til et stadie, hvor man kunne tage det videre og udvikle et egentligt koncept. Og det mener jeg meget er vores [FDB’s] rolle, altså at være innovationskraft på nogle af de her områder og måske, undskyld mig sprogbruget, bruge nogle penge på noget, hvor vi ikke nødvendigvis kan se en tilbagebetaling lige nu og her.” (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

FDB’s og Coops ansvarlighedsarbejde adskiller sig endvidere, hvad angår den tidshorisont, der sædvanligvis arbejdes indenfor. Her bliver det flere gange nævnt at FDB’s projekter typisk har en længere tidshorisont, men kombinationen af de lange tidshorisonter og den grundlæggende mere normative tilgang til CSR-projekter indebærer ifølge nedenstående også en vis risiko for at projekterne kan blive for højtflyvende og idealistiske:

> "Det, at vi har frigjort os selv fra driftsansvaret i Coop, gør også at vi skal passe på, at vi ikke kommer til at flyve for højt op mod solen med vores flotte, nye vinger. Vi skal vel i FDB hele tiden være opmærksomme på, at der skal være sammenhæng mellem, hvad vi gør og hvad Coop kan omsætte i en eller anden form for driftspraksis - så vi skal ikke være blåøjede i vores idealisme." (Thomas Roland, chef for ansvarlighedsafdelingen, FDB)

Som nævnt har FDB deres egne ansvarlighedsprojekter, mens Coop har deres 1-4-40 plan, men der samarbejdes også på tværs af de to organisationer (som f.eks. under opbygningen og lanceringen af Savannah brandet), og når der samarbejdes om diverse ansvarlighedsprojekter, er det uden tvivl to meget forskellige organisationskulturer, der mødes. På spørgsmålet om, hvad der karakteriserer henholdsvis FDB og Coop giver FDB's kommunikationschef således følgende beskrivelse:

> "Det er sådan det langhårede, akademiske 'kloge Åge', med alt det gode der også er i det, der karakteriserer os. Og Coop? Ja, det skal være meget konkret, det skal kunne måles og vejes, og det skal kunne implementeres i morgen, ellers så er det ikke interessant (griner)." (Karsten Kolding, kommunikationschef, FDB)

Kontrasten mellem den akademiske kloge Åge og den hurtigt agerende forretning bliver endnu tydeligere, når man ser på hvilke metaforer, der anvendes om de to virksomheder. Hvor FDB har et ønske om at være "udviklingslaboratorium", så forlyder det fra Coops egne, at Coop er "Cowboyland". Her tages der hurtige beslutninger og den, der har "den største skyder" ender som oftest med at få ret. De hurtige beslutninger, der efter sigende skulle kendetegne Coop, opleves på følgende vis af en ansat i FDB:

> "Ovre i Coop, der har man nogle meget klare mål om at drive en forretning og tjene nogle penge og hvis man er i tvivl om et eller andet, så mødes man, og så på ti minutter finder man ud af, hvad man tjener mest på, og så er det den vej vi går." (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

Det er således ikke svært at forestille sig, at der kan være en del udfordringer, når medarbejdere fra ”udviklingslaboratoriet” skal arbejde sammen med medarbejdere fra ”Cowboyland”, og nogle af disse udfordringer skitseres i det følgende.

Oplevelsen af indkøbernes vetoret

Som eksempel på hvordan samarbejdet til tider kan opleves, fortæller FDB’s chef for ansvarlighedsafdelingen, hvordan indkøberne i Coop tilsyneladende har vetoret, når FDB kommer med idéer til ansvarlighedsprojekter, der kræver forretningens opbakning:

> ”Jeg synes bare, nogle gange har man oplevet det sådan, at hvis man kommer med en eller anden god idé, synes man selv, (…) så bliver beslutningen lagt over til en indkøber, som så siger, ”det tror vi ikke, der er nogen forretningsmæssig idé i, så det kan vi ikke”. En indkøber som siger, ”det tror jeg ikke kan sælge”, har næsten uindskrænket magt i Coop til at lukke initiativer ned. Selvom du kommer med et eller andet som har fungeret i Holland i adskillige år og som virkelig er bæredygtigt på alle leder og kanter, jamen hvis indkøberne siger, ”det tror jeg ikke virker”, så bliver det ikke til noget, og det synes jeg bare er en sjov magt at give indkøberen. Og det gør man jo netop, fordi du har en incitamentsstruktur som hele organisationen tilsyneladende bakker op om, som bare hedder, det er omsætning, omsætning, omsætning, vi skal belønnes for. Så hvis indkøberen siger, det her tror jeg ikke kan øge min kategoris indtjening og omsætning, så kan du lukke ethvert projekt (…) Måske er det bare en fordom set udefra. Jeg ved ikke, om det i praksis er sådan, men jeg synes bare, det er interessant, at man har valgt at give et relativt lavt led i organisationen så stor magt. Jeg kan godt forstå, hvorfor man har gjort det. Man har gjort det, for at give dem ejerskab over deres kategori og for at give dem ansvaret for indtjeningen i kategorien, fordi det i mange år har været så problematisk for Coop at tjene penge, og jeg er ikke i tvivl om det har virket på indtjeningen, men det blokerer også for nytænkninger engang i mellem, har jeg indtryk af. Det bliver næsten for nemt at undgå at tage stilling til projekterne, hvis man bare kan sige, ”jeg tror ikke på, der er kunder til det”. Man behøver ikke engang, at vise en markedsanalyse, som underbygger det. Deres tro og fingerspitzgefühl er et stærkt nok argument, til at lukke næsten hvad som helst.” (Thomas Roland, chef for ansvarlighedsafdelingen, FDB)

Han bakkes faktisk op af indkøberne, som bekræfter at de har muligheden, for at nedlægge veto mod de af FDB foreslåede projekter, da det netop er deres opgave at vurdere om et projekt også er ”*kommercielt* bæredygtigt”. På spørgsmålet om hvorvidt indkøberne kan lægge ethvert projekt ned, hvis de ikke tror det kan sælge, lyder et af svarene fra en indkøber eksempelvis:

> ”Min tilgang vil, som udgangspunkt, være meget positiv, hvis FDB kom med et projekt de mente, der kunne være noget etisk rigtighed i. Så vil mit udgangspunkt være meget positivt, og jeg vil nok også give det længere snor, forsøge at arbejde med det og gøre forskellige ting. Hvis så, når jeg ligesom havde været hele den proces igennem, så prisen bliver tre gange så høj som det konventionelle produkt for eksempel, så vil jeg sige, det tror jeg simpelthen ikke forbrugerne betaler, hvis det er min vurdering i den specifikke case. Så vil jeg også lægge vetokortet, ja - så den der sagde det kan måske godt have lidt ret i sin udtalelse, og jeg kan godt forstå, hvis opfattelsen er sådan.” (Susanne Hegnbo, kategorichef, Coop)

Ovenstående beskrivelse om forholdet mellem foreningen og forretningen vidner om, at det kan være svært at få igangsat en række CSR-initiativer, hvis de alle skal leve op til kravet om at være ”kommercielt bæredygtige”. Holdningen om at CSR-projekter altid skal være ”kommercielt bæredygtige” kan således ses som en grundlæggende antagelse i Coop, der kan føre til den form for *ideologiske inkonsistens,* der blev beskrevet i indledningen til dette kapitel. Værdien ”ansvarlighed” karambolerer således til tider med antagelsen om, at alle projekter der sættes i gang skal være ”kommercielt bæredygtige”, for hvis man mener ansvarlighed alvorligt, må man også være villig til at tage nogle risici og ikke udelukkende igangsætte de CSR-projekter, hvor man på forhånd er garanteret en bedre indtjening eller et bedre omdømme.

I ovenstående afsnit blev det illustreret, hvordan det er to vidt forskellige organisationskulturer, der står over for at skulle samarbejde omkring nogle af koncernens CSR-initiativer. De nævnte kulturforskelle giver en masse muligheder, men gør også til tider samarbejdet udfordrende.
Dette er dog langt fra de eneste udfordringer, der er omkring ansvarlighedsarbejdet, for selvom Coop hidtil er blevet beskrevet som en subkulturel enhed i forhold til ejerne FDB, så er der også internt i Coop en række subkulturer med forskellige interesser, hvilket kan gøre forankringen af CSR-initiativerne vanskelig. I det følgende vil nogle af de forskelle og interessekonflikter der kan være

mellem Coops hovedkontor og butiksnet, når det gælder ansvarlighedsarbejdet, således blive nærmere beskrevet.

Hovedkontoret og butiksnettet

Coops vision gældende for hele virksomheden er som nævnt ”at være det mest ansvarlige sted at handle og arbejde”. Virksomhedens CSR-strategi (1-4-40 planen) er et væsentligt værktøj, for at nå dette mål. I planen er Coops overordnede målsætning inden for hver af de fire områder beskrevet[53] og blandt de 40 handlinger kan man bl.a. læse målsætninger som:
”Vi vil sikre det bredeste sortiment af MSC mærkede fiskeprodukter”, ”Vi vil i samarbejde med FDB udvikle og markedsføre nye FSC mærkede varer”, ”Vi vil fordoble vores salg af Fairtrade varer” og ”Vi vil i samarbejde med FDB identificere specifikke varer, hvor vi gennem udviklingsprojekter kan skabe konkrete forbedringer hos bønderne/producenterne i Afrika” (jf. bilag 1, de 40 handlinger fra 1-4-40 planen). Men er disse målsætninger også i tråd med butikkernes interesser? Det vil blive diskuteret nærmere i det følgende.

Det globale versus det lokale

Ved FDB’s landsrådsmøde i oktober 2009 blev det særligt tydeligt, hvilke udfordringer Coop står overfor, når 1-4-40 plan ønskes forankret i butikkerne.

I Landsrådet sidder 124 repræsentanter, hvoraf de 100 er repræsentanter fra landets 10 distrikter, og da disse er opstillet og valgt af de lokale butiksråd eller en brugsforeningsbestyrelse, kan de ses som butikkernes stemme i medlemsdemokratiet. Men hvor der i 1-4-40 planen som beskrevet bl.a. tales om FSC-mærket træ, MSC-mærkede fisk, Fairtrade og udvikling af bønder i Afrika, så var det tilsyneladende nogle andre dagsordener der fyldte i landsrådsmedlemmernes bevidsthed. Her havde man i høj grad fokus på det lokale og efter at der til landrådsmødet havde været oplæg fra ledelsen, hvor der blev fortalt om Frugtfjolser[54], der skulle øge børns sundhed, og om etisk handel, der skulle gavne bønderne i udviklingslandene, lød spørgsmålene fra salen: ”Hvorfor er frugt og grønt i

[53] De fire overordnede målsætninger er: ”Vi vil være førende i dagligvarehandlen på miljø og økologi”, ”Vi vil gøre det lettere for forbrugerne at handle sundt, når de handler dagligvare”, ”Vi vil tage ansvar for klimaudfordringerne og bidrage til at identificere og udbyde dagligvare med mindre klimabelastning” og ”Vi vil arbejde aktivt for bæredygtig handel og ønsker at gøre begrebet etisk handel kendt hos forbrugerne.”
[54] Et af Coops egne mærker der består af frugt og grønt, der særligt er målrettet børn.

Frugtfjolserne ikke lokalt produceret?" og "Hvorfor drejer etisk handel sig kun om tredje verdens lande og ikke også om Danmark eller Europa?"

Da landsrådsmedlemmerne efterfølgende blev inddelt i mindre grupper for at diskutere, hvordan man i højere grad kunne få ansvarlighedsarbejdet ud i butikkerne, blev diskussionen hurtigt sporet ind på, hvilke tiltag der bedst genererer kundestrøm i butikkerne. "Altså, hvis vi *virkelig* skal lokke kunder til, så skal vi lave en ordentlig efterårsfest med hoppeborg og pølser" lød det blandt andet.

Under interviewene i butikkerne blev det ligeledes tydeligt, at ritualer i form af lokale festlige arrangementer er gode til at tiltrække kunder: "Alt det der er gratis, det skal kunderne nok bakke op om", lyder det. Rundt om i butikkerne bliver der således lavet morgenbord med boller og rundstykker, der bliver delt lagkage ud til kunderne ved fødselsdagsfest, der holdes fastelavnsfester med fastelavnsboller, der bliver serveret grillpølser, kaffe og kringler for ikke at glemme æbleskiver og gløgg ved juletid. Sat på spidsen kunne man ligefrem fristes til at spørge: "Hvad skal butikkerne med FSC, MSC og udvikling i Afrika, når kunderne vil have kaffe, kage, hoppeborg og pølser?"

I interviewene blev flere af butikscheferne således spurgt om de oplevede, at der var forskellige interesser mellem ledelsens mere globale agendaer og butikkernes fokus på det lokale. Flere af dem bekræftede denne opfattelse, som f.eks. nedenstående uddeler der til spørgsmålet svarede:

> "Det tror jeg helt sikkert. Det er fint nok, at der i verden er nogle der tænker rigtig stort (…) Det har vi bare ikke plads til i vores verden. Altså, jeg tænker også helt nede på jorden, at jamen min hverdag drejer sig om, at der skal gå nogle ud og ind ad den dør hele tiden - der skal helst gå en hel masse ind til at starte med, og så skal de bære en masse ud." (Uddeler, Dagli'Brugsen)

Da samme uddeler blev spurgt om hvad han egentlig forstod ved begrebet "ansvarlighed" svarede han:

> ”Jeg forstår en hel masse om, at jeg synes, at vores butikker, vi skal forhandle de varer som man kan sige er produceret på en ordentlig måde - det kan jeg sagtens følge. Men vi kan bare kun have de varer, som vi kan sælge, ikke også. Og hvis kunderne ikke vil købe det, jamen så kan du jo ikke proppe det ned i halsen på dem. Så det er rigtig fint og jeg synes det er godt, hvis vi har nogle ansvarlige alternativer, men vi skal passe på, vi ikke slår over og siger, nu er det hele bare ih og åh så grønt og fint og det er produceret med en eller anden bonde ude i Columbia, som får to kroner ekstra for sin kaffe, men hvis kunden ikke sætter pris på det, jamen er det så et produkt der er værd at have?” (Uddeler, Dagli’Brugsen)

Ude i butikkerne oplever man altså ikke altid, at ansvarlighedsinitiativerne tilfører værdi. Og selvom alle de interviewede, i hvert fald på overfladen, giver indtryk af at bakke op om 1-4-40 planen, så erklærer nogle af butikslederne samtidig, at de ser ansvarlighedsarbejdet som en udgiftspost.

> ”Når man som medarbejder er ansat i Coop, så er der ingen tvivl om, at den værdi [der dominerer] i øjeblikket, det er at skabe noget drift, skabe nogle penge, noget overskud, så vi kan udvikle organisationen. Hvis man skal snakke om, hvad der er forankret i øjeblikket og hvad folk snakker om, så er det, at vi skal være gode til at tjene penge. Og det skal så bygges op på nogle af de her ting - ansvarlighed, godt købmandskab og ting og sager, ikk’. Fordi det koster også noget at være ansvarlig, det gør det jo, det koster noget, og hvis du ikke har nogen penge til at kunne udvikle, jamen så hænger det jo ikke sammen.” (Varehusdirektør, Kvickly)

I forbindelse med ovenstående citat er det værd at bemærke, at evnen til at tjene penge betragtes som en ”værdi”, der er solidt forankret i virksomheden, hvorimod ansvarlighedsarbejdet betragtes som en blandt mange byggesten.

På spørgsmålet om hvorvidt der har været nogen modstand mod ansvarlighedsarbejdet fra butiksbestyrelsen eller medarbejderne, lyder et svar fra en butiksleder endvidere:

> ”Nej, nej, nej det tror jeg ikke…øhm, jeg tror, vi alle sammen sådan generelt synes jamen, det er okay, (hvisker)… hvis bare der ikke er arbejde i det, ikke også…Det er jo der, hvor vi bremser, hver gang der kommer noget nyt. Det er sådan, åh nej, hvor skal vi nu passe det ind, ikke. Men dybest set så er det sund fornuft, men det er jo bare svært at få det med ind i dagligdagen.” (Uddeler, Dagli’Brugsen)

Ovenstående citat indikerer at ansvarlighedsarbejdet ikke altid ligger højt på butikkernes prioriteringsliste. For dem er det vigtigste at få driften og økonomien til at løbe rundt, og arbejdet med ansvarlighed kan virke forstyrrende for den daglige drift, da det kræver tid og ressourcer at bakke op om ansvarlighedskampagnerne (der skal eksempelvis sætte skilte op og laves særlige vareopstillinger etc.).

Opsamlende kan det dermed påpeges, at butikkernes fokus på lokalsamfundet og på at øge kundestrømmen kan resultere i, hvad der i indledningen blev beskrevet som *symbolsk inkonsistens*. De af ledelsen udtrykte værdier om ansvarlighed, og herunder målsætningen om at gøre det let at handle sundt, stemmer ikke altid overens med de ritualer, der finder sted i butikkerne, hvor kunderne tilbydes fastelavnsboller, grillpølser, æbleskiver og lagkage, og butikkernes fysiske udtryk emmer langt fra altid af ansvarlige varer, selv i de uger hvor der kører særlige ansvarlighedskampagner, hvilket vil blive nærmere beskrevet i det følgende.

<u>Forankringen af ansvarlighedsplanen – forskelle på butikker og bagland</u>

I flere butikker fylder ansvarlighedsarbejdet da også temmelig lidt, og kigger man nærmere på medarbejderundersøgelsen, viser det sig ligeledes, at 1-4-40 planen måske ikke er helt så godt forankret, som man kunne få indtryk af i forrige kapitel. I integrationskapitlet blev det således proklameret, at 83 pct. af medarbejderne kender til Coops indsatser inden for klima og etisk handel, mens henholdsvis 88 og 89 pct. kender til indsatserne inden for sundhed og miljø/økologi. Disse tal skal dog tages med et gran salt.

Rent spørgeteknisk er det nemlig (alt for) let for medarbejderne at sætte kryds ved, at de har kendskab til indsatserne inden for de fire områder, når spørgsmålet lyder:
”Til orientering er de fire fastlagte ansvarsområder, der arbejdes ud fra i Coop følgende: Sundhed, klima, etisk handel og miljø/økologi. I hvilken grad har du hørt om eller kender du til Coops tiltag/indsatser indenfor hvert af disse fire områder?”, hvorefter medarbejderen for hvert område skulle krydse af ved en af følgende svarmuligheder: ”Kender meget til Coops tiltag/indsatser på området”, ”Kender noget til Coops tiltag/indsatser på området”, ”Kender lidt til Coops tiltag/indsatser på området”, ”Vidste ikke, at Coop har dette som ansvarsområde” eller ”Ved ikke” (jf. medarbejderundersøgelsen, bilag 2, sp.11).

Derfor indgik der i spørgeskemaet først et åbent spørgsmål, hvor medarbejderne uhjulpet skulle nævne de fire områder: ”I Coop er der fastlagt fire samfundsmæssige ansvarsområder, der overordnet arbejdes ud fra. Kan du nævne et eller flere af disse ansvarsområder?
Hvorefter der var fire tomme linjer plus en svarmulighed der lød ”Kender ikke nogen af de fire områder”. Her var resultatet ikke overraskende helt anderledes. Kun to ud af 1.923 medarbejdere kunne nævne alle fire områder i 2011 – altså halvandet år efter 1-4-40 planen var blev lanceret. 73 pct. kunne ikke nævne ét eneste af de fire områder. I undersøgelsen indgik endda en overrepræsentation af top- og mellemledere. Når medarbejderne uhjulpet skulle nævne de fire områder, var der således kun 4 pct. af de adspurgte, der kunne erindre at man i virksomheden har sundhed og klima som ansvarsområde, mens knap 10 pct. kunne nævne henholdsvis etisk handel og miljø/økologi. Signifikant flere ansatte i baglandet kunne nævne et eller flere af områderne, da halvdelen af de baglandsansatte kunne nævne mindst et område, mens det kun var hver fjerde af de butiksansatte.

I 2011, halvandet år efter 1-4-40 planens lancering, blev medarbejderne tillige spurgt om deres kendskab til selve planen[55]. På trods af overrepræsentationen af top- og mellemledere, svarede hele 44 pct. af samtlige deltagere i undersøgelsen, at de kun kendte planen af navn (16 pct.) eller at de aldrig havde hørt om den (28 pct.). Her var der atter signifikant flere af de ansatte i baglandet der svarede at de ”kendte meget til” planen sammenlignet med ansatte i medlemsbutikkerne, ligesom der også var signifikant flere butiksansatte, der erklærede at de ”aldrig havde hørt om planen”.

[55] Spørgsmålet lød ”I hvilken grad kender du til eller har du hørt om Coops ansvarlighedsplan: ”1-4-40 planen”? Her var svarkategorierne ”kender meget til”, ”kender noget til”, ”Kender lidt til”, ”Har hørt om, men kender kun af navn”, ”Har aldrig hørt om” og ”Ved ikke” (jf. medarbejderundersøgelsen, bilag 2, sp.9.a).

Hvor det i baglandet var hver fjerde medarbejder der tilkendegav, at de kun kendte 1-4-40 planen af navn eller aldrig havde hørt om den, så var der i SuperBrugsen 45 pct., i Kvickly 50 pct. og i Dagli'Brugsen 42 pct. af medarbejderne, der udelukkende kendte planen af navn eller sågar aldrig havde hørt om den.

Der er således signifikante forskelle på kendskabet til 1-4-40 planen, når man sammenligner medarbejdere fra baglandet med medarbejdere, der er ansat i butiksnettet[56]. Om denne forskel fortæller Coops CSR-manager:

> "Jeg synes jo, at det [manglende kendskab i butikkerne] er vores akilleshæl på en eller anden måde, eller det er i hvert fald noget, hvor vi virkelig mangler at gøre noget. Det bliver jo hurtigt sådan meget hovedkontorsorienteret. Altså, i sådan en stor organisation, der er det meget vigtigt at huske på, at i virkeligheden, så skal det jo spille ude i alle de her 1200 butikker, og det kan man godt glemme lidt i begejstringen engang i mellem, og jeg synes ikke, at vi helt er lykkes med at få det til at spille." (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

Noget tyder således på, at det særligt i butikkerne endnu ikke rigtigt er lykkedes at forankre 1-4-40 planen, og selvom planen og den overordnede vision om ansvarlighed måske nævnes ved større fællesmøder, er det ikke nødvendigvis noget, der afspejler sig i den daglige drift af butikken:

> "Altså selvfølgelig er der blevet snakket om visionen på distriktsmøder, men når det kommer til daglig drift, så berører vi det ikke." (Uddeler, SuperBrugsen)

På spørgsmålet om, hvorvidt man har haft arbejdet med ansvarlighed oppe på et af de seks årlige driftsmøder for uddelere i Dagli'Brugsen lyder svaret på lignende vis:

[56] I medarbejderundersøgelsen talte ansatte fra logistik med som ansatte i baglandet, og disse sidder primært rundt omkring i landet på Coops lagre og altså oftest ikke på hovedkontoret. Hovedparten af respondenterne fra baglandet er dog placeret på selve hovedkontoret, hvorfor de signifikante forskelle godt kan bruges til at sige noget om generelle forskelle mellem butikker og hovedkontor.

> ”Nej, det synes jeg ikke vi har arbejdet ret meget med, og jeg har da været til alle møder (…) Det er ikke noget, jeg synes, vi sådan har fået at vide, vi skal prioritere.” (Uddeler, Dagli’Brugsen)

Her skal det retfærdigvis påpeges, at der *kan* være tale om at respondenten husker forkert, men påfaldende er det i så fald, at han ikke erindrer at have fået noget information om ansvarlighedsarbejdet ved de fælles distriktsmøder.

Under interviewene blev det ligeledes tydeligt, at ansvarlighedsarbejdet fylder meget lidt i nogle butikkers hverdag. Dette viste sig bl.a. i jargonen, hvor madpyramiden eksempelvis blev refereret til som ”den der trekant” og ”Fairtrade” stadig blev omtalt som Max Havelaar af flere butiksledere (på trods af at de skiftede til navnet Fairtrade mærket Danmark to år før interviewene fandt sted). Netop en ”fordobling af salget af Fairtrademærkede varer” og ”introduktionen af 25 nye Fairtrademærkede varer på hylderne” er en del af 1-4-40 planen, og derfor må det ligeledes siges at vidne om manglende forankring af planen, når det under interviewene viser sig, at eksempelvis en salgsassistent, der har været i den samme Dagli’Brugs i 12 år, fortæller at han slet ikke kender Fairtrade mærket.

<u>Uformelle praksisser vedrørende kampagner fra hovedkontoret</u>

Udfordringerne ved at få forankret ansvarlighedsarbejdet i butiksnettet viser sig også i forskellen mellem de formelle og uformelle praksisser.

Da butiksinterviewene blev foretaget i perioden maj til august 2011, var det således formel praksis, at der fra hovedkontorets side jævnligt blev udsendt kampagnematerialer til medlemsbutikkerne. I løbet af 2011 blev der således udsendt 5 ’kampagnekits’ (f.eks. om økologi i børnehøjde, hvor butikkerne fik tegnehæfter, tatoveringer etc. som de kunne dele ud til børnene). Endvidere blev der fra FDB’s side årligt sendt to større kampagner ud som blev stilet til butiksbestyrelserne (eller til brugsforeningsbestyrelserne) – disse to kampagner blev lavet tværgående mellem FDB og Coop (f.eks. ’økologi’ og ’klima’). Materialerne fra Coops hovedkontor og FDB blev automatisk sendt ud til samtlige medlemsbutikker, og derudover havde butikkerne mulighed for eksempelvis at bestille Änglamark-kampagne materiale hjem efter behov.

Dog var det langt fra alt det udsendte materiale, der endte med at blive brugt ude i butikkerne. Faktisk har der været en temmelig lav gennemførelsesgrad på mange af kampagnerne. Om de mere uformelle praksisser vedrørende det tilsendte kampagnemateriale fortalte en uddeler således:

> ”Så får vi den papkasse [med kampagnemateriale], og så sidder man og kigger lidt på den, og så står der heldigvis en gang i mellem ”til bestyrelsen”, og så skynder man sig at aflevere den videre til formanden, og siger det synes jeg var en rigtig god idé, hvis butiksbestyrelsen gør noget ved (…) Der står også somme tider ”til uddeleren”, og så må man tage sig en kigger på, hvad det er for noget. Og det bliver som de der bøger dér [peger på ansvarlighedsbogen og ansvarlighedsrapporten], at man lukker op og kigger og siger, ja det ser fandeme godt ud - så kigger man over på arbejdsplanen, det ser ikke særlig godt ud - og ja så bladrer man det igennem, lægger det i frokoststuen og siger, ”I må meget gerne læse det”.” (Uddeler, Dagli’Brugsen)

En del materiale når ikke engang så langt som til frokoststuen – det ryger i stedet direkte i pappressen. På spørgsmålet om hvad der sker med kampagnematerialet, når kassen lander på uddelerens kontor lyder det således:

> ”Ja, enten bliver det smidt i pappressen eller også bliver det hængt op.” (Uddeler, SuperBrugsen)

Dette billede bekræftes af en varehuschef fra Kvickly. Om kampagnerne fra hovedkontoret fortæller han:

> ”Varehuschef: Vi laver vel en enkelt om året eller sådan noget, men vi laver ikke dem alle sammen.
>
> Interviewer: Hvad for nogle har I lavet?
>
> Varehuschef: Jamen var det noget med…Nej, jeg kan ikke huske, hvad den sidste hed. Jeg har i hvert fald lavet én her først på året, så det bliver jo kun til sådan en enkelt kampagne om året, selvom man foreskriver man skal lave ja fire om året, var det ikke sådan?” (Varehuschef, Kvickly)

Formelt set burde butikkerne altså bruge det tilsendte kampagnemateriale, både for at sikre konsistens mellem kædens tilbudsavis og butikkens udtryk den pågældende uge, og i sidste ende for at skabe

øget salg af de varer, kampagnen er rettet imod. Imidlertid viser de mere uformelle praksisser, at meget materiale ikke når ud til kunderne i butikkerne. Dette kan tolkes som et eksempel på *handlingsorienteret inkonsistens,* da der her er tale om uformelle praksisser, der ikke støtter op om og befordrer den af ledelsen italesatte ”ansvarlighedsværdi”.

Og *skulle* materialet finde vej til butikken, står det butikspersonalet frit for at placere det, hvor de vil. På spørgsmålet om hvad de butiksansatte bedst kan gøre for at bakke op om ansvarlighedsplanen, lyder det således fra Coops CSR-manager:

> ”Den bedste mulighed, kan man sige, det er jo at være fuldstændig tro mod det materiale, der bliver lavet fra hovedkontoret, altså fra deres kæder - det markedsføringsmateriale der bliver lavet. Og det er jo nogle uger sodavand og slik, og nogle uger er det Änglamark eller Fairtrade eller noget andet. Men hvis de virkelig udnyttede de muligheder til fulde, så synes jeg faktisk, at vi har rigtig meget markedsføring af de rigtige varer, de gode varer (…) Her om ikke så længe, der får de sådan en pap-holder-hylde ting, der kan holde en hel masse Änglamark varer, og den kan de selv vælge, hvor de vil sætte. Den opfordrer vi selvfølgelig til, at de skal sætte et sted hvor alle kunderne kommer forbi og hvor den er super synlig, men hvis de vil gemme den nede bagved en vinreol, så kan vi jo ikke komme og hive den frem.”
> (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

At butikkerne langt fra altid får anvendt det tilsendte kampagnemateriale kan skyldes flere forhold. For det første har man i mange butikker som nævnt travlt med de rent driftsmæssige opgaver, der skal til bare for at få butikken til at køre, og derudover er der i perioden med ”lønsom drift” som beskrevet blevet fokuseret på effektiviseringer og omkostningsreduktioner, hvilket ikke har levnet meget plads til ansvarlighedsarbejdet. For det andet bliver butikkerne målt på omsætning og eventuelle bonusser afhænger af, om uddeleren kan holde sit lønbudget og skabe økonomisk overskud. Man kan således diskutere i hvor høj grad incitamentsstrukturen i Coop bakker op om ansvarlighedsarbejdet, hvilket vil blive diskuteret nærmere i det følgende fragmenteringskapitel. En tredje forklaring går, ifølge en medarbejder i FDB, på at de butiksansatte simpelthen ikke kender de overordnede visioner og de bagvedliggende årsager og motiver for de forskellige kampagner:

”1-4-40 planen er slet ikke blevet omsat, som et værktøj butikkerne kan bruge i deres hverdag. Det oplever jeg gang på gang på ’ledelse 2’ [seminarer for lederaspiranter som den interviewede underviser på]. Faktisk er de slet ikke klar over, at der ligger et muligt styreværktøj. Når jeg spørger, hvor mange ved hvad jeg taler om, når jeg siger 1-4-40, så er det konsekvent langt under halvdelen der rækker hånden op. Det skræmmer mig, men jeg må også bare sande, at det er virkeligheden, det er sådan det er. Men når jeg så viser dem f.eks. en lille short film [DVD’en om planen], som på en god måde fortæller om ansvarlighedsplanen, så bliver de glade, de bliver stolte (…) Coop gør meget på at følge op på 1-4-40, og holde fast i 1-4-40, men det er ikke omsat i en medarbejderstruktur, kan du sige. De er ikke klar over, hov det var sgu da derfor vi havde Afrika uge, eller det var derfor vi har økologi kampagne. For dem der er det bare endnu en kampagne, som man har fundet på inde på hovedkontoret (…) Det er måden man kommunikerer tingene på. De kender ikke den lange plan, strategien. Det er bare varer, der skal sælges ude i butikken. De der er ude i butikkerne, de er sådan nogle maskiner, de skal bare gøre hvad de får besked på, og nu sender vi det her ud og så gør de det. Nej, det gør de faktisk ikke, og faktisk lader de ligefrem være med at gøre det, fordi de synes hovedkontoret nogle gange ikke har en snus forstand på butiksdrift, hvad der virker eller ikke virker. Jeg har hørt nogle sige: ”Hvis bare jeg vidste det du lige har sagt her, så havde jeg gjort mere ud af kampagnen i sidste uge.” Altså, hvis de bare vidste, at det her er ikke bare endnu en kampagneuge, men en del af en større plan omkring ansvarlighed, så ville de gøre det. Det er min klare oplevelse, at hvis de forstod det samlede billede, så ville butikkerne agere anderledes end de gør i dag, lægge mere energi i det. På den måde er der et ikke-udnyttet potentiale.” (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

Ifølge ovenstående ville butikkerne altså prioritere ansvarlighedsarbejdet højere, hvis bare de kendte sammenhængen og den bagvedliggende plan og presset fra hovedkontoret for at gennemføre kampagnerne formodes ligefrem at kunne avle modtryk.

Både hos FDB og Coop er man dog meget opmærksomme på problematikken omkring den ofte manglende prioritering af kampagnematerialet fra butikkernes side. Således er FDB fra udgangen af 2011 stoppet med at sende de to årlige kampagner ud per automatik, og de har ændret proceduren

sådan at butikkerne nu selv aktivt skal vælge, hvilket materiale de ønsker tilsendt. Også i Coop har man fra hovedkontorets side nu reduceret antallet af kampagnekits der udsendes pr. automatik, og er gået over til i højere grad at lave materialer, som butikkerne selv kan printe, hvis de har lyst.

Opsamlende kan det altså påpeges, at der ikke altid er konsistens mellem de formelle og uformelle praksisser, og at der ofte kan være modstridende interesser mellem hovedkontoret og butiksnettet.

Bybutikker versus landbutikker

Ovenstående skildring af hovedkontoret versus butikkernes interesser og opbakning til ansvarlighedsplanen må imidlertid siges at være en simplificeret fremstilling. Et nærmere kig på datamaterialet viser nye subgrupper - nemlig i form af by- og landbutikker.

Her er der en tendens til, at butikkerne i og omkring storbyerne udviser større interesse for ansvarlighedsarbejdet end butikker i landområdet. F.eks. lyder det fra en varehuschef i et landområde (en provinsby i Jylland):

> "Det kan godt være nogen i de store byer ser sådan meget globalt på det hele, men det gør vi altså ikke herude på landet. Altså vi læser det da og accepterer, at sådan er det, men det er ikke noget vi sådan lægger stor vægt på i vores dagligdag, det er det altså ikke." (Varehuschef, Kvickly)

Varehuschefen erindrer således, hvordan det gik dengang de forsøgte sig med økologisk brød i butikkens bagerafdeling:

> "Dengang vi fik økologisk bagerbrød for mange år siden, der døde vores bageri fuldstændig, det vendte de simpelthen bare ryggen herude vestpå." (Varehuschef, Kvickly)

På baggrund af disse erfaringer konkluderer han da også, at ansvarlighedsarbejdet nok ikke lige er det, der giver *hans* butik øget indtjening:

”Varehuschef: Det [ansvarlighed] er ikke noget vi bliver millionærer af på kort sigt.

Interviewer: Bliver vi millionærer af det på langt sigt?

Varehuschef: Det er så svært at svare på, det tror jeg man gør i nogle områder. Jeg tror aldrig vi gør det her - altså jeg tror ikke det er det, vi skal slå på sådan 100%.” (Varehuschef, Kvickly)

På lignende vis lyder det fra en uddeler i en Dagli’Brugsen i et lille lokalsamfund:

”Det [ansvarlighed] er ikke noget, vi lægger rigtig meget vægt på, det er det altså ikke. Der går altså nogle år fra det er rigtig populært i byerne, til det er populært herovre (…) Jeg tror ikke vores kunder lægger specielt meget vægt på det.” (Uddeler, Dagli’Brugsen)

Som beskrevet i den institutionelle analyse, bruger københavnerne mere end tre gange så mange penge på økologiske varer som sønder- og nordjyderne (FDB Analyse, 1. halvår 2010), og butikkernes incitament for at promovere de økologiske varer er således i høj grad knyttet til butikkens geografiske beliggenhed. I nogle områder kan der ligefrem være modstand mod økologiske varer, hvilket en uddeler fra en mindre by i Midtjylland fortæller om:

”Vi arbejder rigtigt meget med økologi og nøglehul og det er rigtig godt, synes jeg, at vi gør noget for at udbrede det. Men man kan også tydeligt mærke, når man er i sådan en landbutik, som det her er, så er budskabet noget sværere at få igennem. Der er rigtig mange mennesker, som faktisk er modstandere af økologi herude, og så kan det nogle gange være lidt svært at tale den sag (…) Mange de mener det er svindel og humbug om økologi - altså de tror simpelthen slet ikke på det, at de der landbrug lever op til de ting de skal. Jeg tror også det er fordi, at mange de er [selv] ud af landbrugsfamilier, og nu har de stået for noget i så mange år og levet på deres måde, og når man så lige pludselig skal prøve på at omvende dem igen, det er svært, og det tager generationer.” (Uddeler, Dagli’Brugsen)

Også budskaber om etisk handel kan have sværere vilkår i landdistrikterne sammenlignet med de store byer. F.eks. erklærer en uddeler fra en Dagli'Brugs i et landområde:

> "Vi kan sgu ikke trække nogen med vores budskaber om etisk handel eller noget. Det trækker vi ikke kunder ind på." (Uddeler, Dagli'Brugsen)

Omvendt har en butik i Nordsjælland stor succes med at promovere etisk handel. På spørgsmålet om, hvorvidt de har kørt kampagner om f.eks. klima eller varer fra Afrika, lyder svaret:

> "Ja. Og vi kan se, det virker. Altså specielt de her Afrika kampagner, der har kørt et par gange, der har vi ligget pænt over salget normalt, fordi vi så gør det her ekstra. Det skal vi selvfølgelig bakke op om." (Souschef, Kvickly)

De store forskelle mellem by- og landbutikker bevirker, at det kan diskuteres hvorvidt 1-4-40 planen overordnet set kan siges at være i butikkernes interesse. Hertil må svaret være at den, ifølge interviewpersonerne, tilsyneladende i højere grad er i storbybutikkernes interesse end den er i landbutikkernes interesse, hvis man ser det ud fra et rent indtjeningsmæssigt synspunkt.

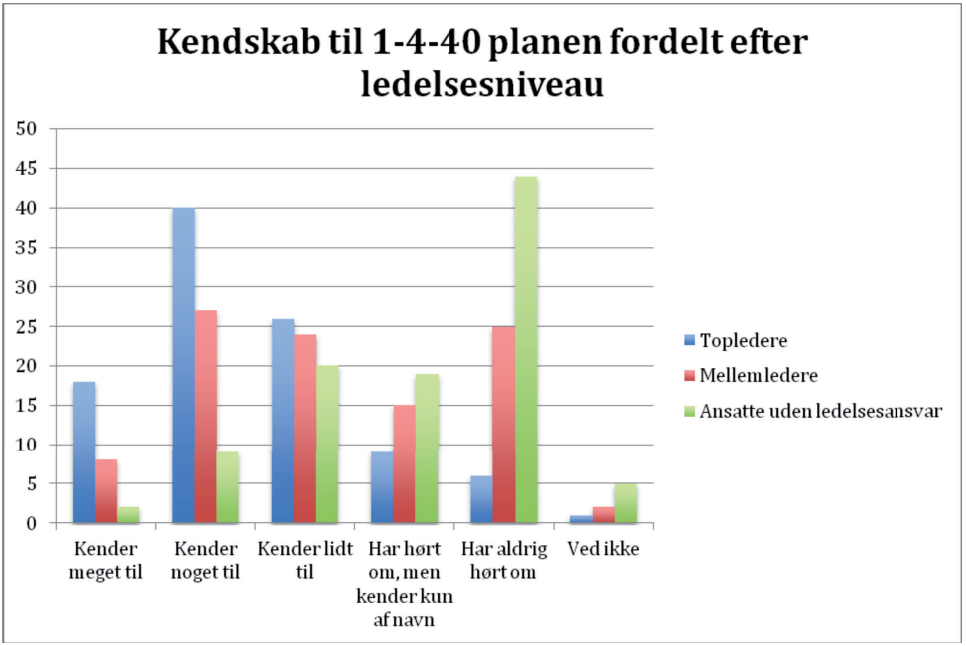
Topledere versus mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar

Imidlertid kan man selvfølgelig heller ikke skære hverken ansatte på hovedkontoret eller ansatte i by- og landbutikker over én kam, for også her er der naturligvis store forskelle mellem grupper af medarbejdere, hvad angår holdninger og kendskab til ansvarlighedsarbejdet.

I den kvantitative medarbejderundersøgelse blev ansatte således delt op i forskellige ledelsesniveauer på baggrund af deres stillingsbetegnelse (direktører og uddelere blev f.eks. klassificeret som topledere, souschefer, afdelingschefer, bagermestre etc. som mellemledere og øvrige som ansatte uden ledelsesansvar - jf. metodekapitlet). Formålet med denne opdeling var at se nærmere på hvor langt 'ned' i organisationen kendskabet til 1-4-40 planen var sivet. Her viste der sig, ikke overraskende, at være markante forskelle på de tre grupper.

Nedenstående diagram viser således kendskabet til 1-4-40 planen opdelt efter ledelsesansvar, idet medarbejderne er blevet spurgt: ”I hvilken grad kender du til eller har du hørt om Coops ansvarlighedsplan:”1-4-40 planen”?”

Figur 14: Kendskab til 1-4-40 planen fordelt efter ledelsesniveau



Som illustreret er der signifikant flere topledere, der kender til ansvarlighedsplanen sammenlignet med både mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar. Mens 18 pct. af toplederne vurderer at ”kende meget til planen”, gælder dette kun for 2 pct. af de ansatte uden ledelsesansvar, og hvor 44 pct. af de ansatte uden ledelsesansvar erkender aldrig at have hørt om planen, er det 6 pct. af toplederne, der vedkender dette.[57] Derudover viste undersøgelsen, at der er signifikant flere topledere

[57] Som beskrevet i afsnittet om butikkerne versus baglandet, var der alt i alt 44 pct. af medarbejderne i undersøgelsen, der tilkendegav at de enten kun kendte 1-4-40 planen af navn *eller* at de slet ikke havde hørt om den, og i den forbindelse blev det påpeget, at der var signifikant færre butiksansatte, der kendte til planen sammenlignet med ansatte i baglandet. Der er dog som vist her også signifikante forskelle, når man deler medarbejderne op efter ledelsesniveau.

der siger, at de har talt med kollegaer/ansatte/chefen om planen (36 pct. af toplederne svarer ja til dette, 25 pct. af mellemlederne og 11 pct. af de ansatte uden ledelsesansvar – jf. medarbejderundersøgelsen bilag 2, sp.9.c).

Samme billede går igen når man ser på kendskabet til de fire fokusområder. Her er kendskabet til indsatserne inden for både miljø, sundhed, klima og etisk handel signifikant højere hos toplederne (jf. medarbejderundersøgelsen bilag 2, sp.11).

Det er imidlertid ikke bare *kendskabet* til ansvarlighedsplanen og de fire områder, der kan være en afgørende faktor for forankringen af CSR-strategien. Også de ansattes *holdninger* og adfærd vedrørende økologi, etisk handel, klima og sundhed kan tænkes at påvirke ansvarlighedsplanens succes. F.eks. vil en butiksansat, der ikke selv tror, at Fairtrade-mærkede varer "sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslandene" sandsynligvis være mindre tilbøjelig til at lave opstillinger, der sætter fokus på netop disse varer i butikkerne eller til at guide kunderne mod valget af en Fairtrade vare, og dermed kan særligt de uformelle praksisser både i butikkerne, men også i baglandet tænkes at blive påvirket af de ansattes holdninger til de forskellige mærkningsordninger. I det følgende vil de ansattes holdninger til økologi, Fairtrade (etisk handel), klima og sundhed (her særligt nøglehullet) således blive beskrevet, for også her viser der sig signifikante forskelle baseret på de ansattes ledelsesniveau.

Således er der signifikant flere topledere, der erklærer sig "enig" i udsagnet "økologiske varer smager bedre (end traditionelle/ikke økologiske varer)", og der ses tillige en tendens til at toplederne selv køber flere økologiske varer, når de køber ind til deres egen husstand sammenlignet med ansatte uden ledelsesansvar (jf. medarbejderundersøgelsen bilag 2, sp.14+15).

Også hvad angår holdningen til Fairtrade er der forskelle. Her er der signifikant flere topledere der er "enig" i at "Fairtrade/Max Havelaar sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslande" (83 pct. af toplederne erklærer sig enten "helt enig" eller "enig" i dette udsagn, 76 pct. af mellemlederne og 69 pct. af de ansatte uden ledelsesansvar) ligesom der også er signifikant flere topledere, der mener at "Fairtrade/Max Havelaar bidrager til en mere retfærdig verdenshandel" sammenlignet med ansatte uden ledelsesansvar (74 pct. af toplederne erklærer sig "helt enig" eller "enig" i udsagnet mod 63 pct. af ansatte uden ledelsesansvar).

Til gengæld er de ansatte uden ledelsesansvar tilsyneladende mere opmærksomme på at begrænse deres eget ressourceforbrug. På spørgsmålet om, hvor ofte de sparer på energiforbruget i hjemmet (genanvender plastikposer eller bruger indkøbsnet, sparer på vandet, sorterer affald til genbrug etc.), er der signifikant flere medarbejdere uden ledelsesansvar der svarer "altid" (26 pct.) sammenlignet med topledere (16 pct.) og mellemledere (18 pct.). Ansatte uden ledelsesansvar vurderer også i højere grad end toplederne, at "de globale klimaforandringer er menneskeskabte." Her svarer 24 pct. af dem, at klimaforandringerne "i meget høj grad" er menneskeskabte, mens 16 pct. af toplederne vurderer at dette "i meget høj grad" er tilfældet (jf. medarbejderundersøgelsen, bilag 2, sp.24+25)

Også hvad angår sundhedsområdet, er der forskelle mellem grupperne. Her siger signifikant flere ansatte uden ledelsesansvar, at det at en vare er mærket med nøglehullet har "afgørende" eller "stor betydning" for deres valg af vare (17 pct.) sammenlignet med topledere (10 pct.). Ligeledes er der signifikant flere ansatte uden ledelsesansvar der på spørgsmålet "hvor sundt eller usundt synes du at du spiser i dag" vurderer at de spiser "meget sundt" (19 pct.) sammenlignet med toplederne (11 pct.) (jf. medarbejderundersøgelsen bilag 2, sp.17+18). Her skal det dog understreges, at der er tale om selvrapporteret adfærd, og tallene siger derfor intet om hvorvidt ansatte uden ledelsesansvar rent faktisk spiser sundere end toplederne (eller om toplederne blot har en mere realistisk selvopfattelse).

Såvel inden for områderne miljø/økologi, etisk handel, klima og sundhed er der altså forskelle på de ansattes holdninger og adfærd, når de deles op efter ledelsesansvar. Hvor toplederne tilsyneladende var mere positive overfor økologi og Fairtrade sammenlignet med ansatte uden ledelsesansvar, så går sidstnævnte gruppe til gengæld mere op i nøglehullet og i at begrænse deres eget ressourceforbrug.[58]

Som nævnt kan disse forskelle i holdninger tænkes at påvirke motivationen for at fremme salget af de forskellige typer af "mærkede varer", men hvor meget disse forskelle i præferencer påvirker de ansattes adfærd i deres daglige arbejde kan nærværende medarbejderundersøgelse dog ikke sige noget om.
Undersøgelsen kan til gengæld bruges til at dokumentere, at kendskabet til 1-4-40 planen langt fra er sivet helt ned i organisationen, da det primært er topledere (og ansatte på hovedkontoret), der kender planen samt indsatserne inden for de fire områder.

[58] Hvorvidt de hovedsageligt forsøger at begrænse deres eget ressourceforbrug ud fra motiver om at skåne klimaet (jf. at signifikant flere i denne gruppe mener de globale klimaforandringer er menneskeskabte) eller om det primære motiv er at spare penge, kan medarbejderundersøgelsen dog ikke sige noget om.

Indkøbere versus auditører

Eftersom omdrejningspunktet for nærværende afhandling er forankringen af Coops CSR-strategi, og de udfordringer og dilemmaer, der er forbundet hermed, er det interessant at se nærmere på forholdet mellem indkøbere og de ansatte ved Intercoops[59] team for social compliance, der har haft til opgave at auditere Intercoops leverandører i Fjernøsten. De ansatte i teamet for social compliance sad i Hong Kong og var, som nævnt, ansat af det fælles indkøbsselskab Intercoop. De kan således ikke betragtes som en subgruppe inden for Coop Danmark, men da deres arbejde har relation til indkøberne af non-food varer i Coop Danmark, og der her ses nogle væsentlige interessekonflikter, så er de alligevel taget med i dette kapitel.

Teamet for "social compliance" bestod ved interviewtidspunktet (i november 2010) af en "social compliance manager", en "social compliance administrator", to "social compliance officers" samt i alt ni auditører tilknyttet hvert deres geografiske område. Deres væsentligste opgave var at auditere de ca.1.000 fabrikker i Fjernøsten, der leverer non-food varer til Intercoop, og samarbejde med fabrikkerne om at leve op til Intercoops Code of Conduct. Som nævnt er der dog store udfordringer med at få fabrikkerne til at leve op til retningslinjerne i Code of Conduct og langt størstedelen af fabrikkerne lever ikke op til kravene (jf. integrationskapitlet).

Det siger sig selv, at jo færre fabrikker der skal auditeres – jo 'lettere' er det at få iværksat et ordentligt samarbejde med disse om at få bedre styr på forholdene, og jo mere kan man uddanne og vejlede de enkelte fabrikker. Derfor er der fra social compliance teamets side et stort ønske om at begrænse antallet af leverandører, og så vidt muligt benytte de samme leverandører, som allerede er auditeret, frem for at gå ud og finde nye hele tiden. Disse interesser kolliderer dog til tider med indkøbernes, for her kan det være en fordel at 'shoppe rundt' blandt flere mulige leverandører for at få den bedste aftale i hus (hvilket ofte er lig med den bedste pris). Om disse interessekonflikter fortæller en medarbejder fra teamet for social compliance:

[59] Et fælles indkøbsselskab der står for indkøb af non-food varer til både Danmark, Sverige, Norge, Finland, Spanien og Italien.

> "Social compliance medarbejder: Right now they [merchandisers/indkøbere] work with a factory, which is 'hit and run', you know what I mean?
>
> Interviewer: Hit and run?
>
> Social compliance medarbejder: Yes, that means, they try their best to get the most advantage with one factory…Things like lower price, better quality, things like that, and then after few orders, then they will shift to another factory, so this is what I call 'hit and run'.
>
> Interviewer: Ah okay.
>
> Social compliance medarbejder: They keep doing this. I know they try to convince the factory, "ah okay, come on, let's have some business with each other", at the beginning [they say], "because I don't know your quality, I cannot give you a very good price, so let's get a trial order first", so for the trial order the price is lower, because the factory, they want to get more order, and then after few orders, they just run away and get another factory, saying the same thing (…) So the difficulty for us is we keep auditing the factory, but that factory is not going to have a long business relationship with us, so we try our best to convince them [the merchandisers], to follow our suggestion, but maybe that factory will be disapproved or disappear after half a year, and then they propose another ten new factories to you "hey, come on, compliance team please audit this"." (Medarbejder ved teamet for Social Compliance, Intercoop)

Ovenstående citat er givetvis særligt møntet på holdet af såkaldte 'merchandisers', der sidder i Fjernøsten og køber ind til Intercoop, og altså ikke på de danske indkøbere, men alligevel kan nogle af de danske indkøbere godt genkende historien. På spørgsmålet om hvorvidt der er noget om snakken om at indkøbere "just want to hit and run", svarer en erfaren dansk indkøber af non-food varer:

> ”Du har mange indkøbere, der shopper rundt for at sige, orv her kan vi spare 5 cent, her kan vi spare 10 cent, her kan vi ditten og datten, så ja, til dels har de ret. Men der tror jeg Coop har en lidt anden mentalitet, også igennem hele måden firmaet kører på, og så også med Intercoop. De opfordrer os jo også til at prøve at se, bliv nu hos de fabrikker, I kender og så lad os prøve at forhandle os på plads med tingene i stedet for. Så jeg vil sige, de udtalelser du har hørt, de er rigtige, helt sikkert, og når du har været indkøber et stykke tid, så finder du også ud af, at det der med at jagte de 5 og 10 cent, det kan altså koste dig dyrt i sidste ende, og det er nogle erfaringer man gør sig, det er det. Altså at nogle gange så kan du sætte rigtig meget til ved at spare 10 cent, så det lærer man sig.” (N.N., kategorichef non-food, Coop)

Også Coops CSR-manager bekræfter interessekonflikten mellem indkøberne og auditør-teamet:

> ”Intercoops ledelse har sagt igennem mange år, at de vil reducere antallet af leverandører. Så hjælper det jo ikke, at dem der arbejder i Intercoop de siger, nå men ”hit and run”, fordi så bliver den der base [af leverandører] jo ved med at være kæmpe stor (…) Altså det er jo kendt det der med, at man kan finde et eller andet spot tilbud, så får man det super billigt og så er det jo så, at social compliance teamet måske sådan løber lidt efter med tungen ud af halsen for at se om den her fabrik kan godkendes.” (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

Her skal det påpeges, at ovenstående problematik er baseret på indkøb af non-food varer. På fødevareområdet er der således tradition for at have langvarige samarbejdsforhold med udvalgte leverandører. Da koncerndirektør Jan Madsen, der har det overordnede ansvar for både food- og non-food området, bliver spurgt om han kan genkende billedet med indkøbere der bare vil ”hit and run” lyder svaret således:

> ”Jeg kan godt forestille mig, at det findes på spotvarer i nonfood osv., altså hvor det er tilstrækkeligt at få et engangskøb. Men ikke på fødevarer. På fødevarer har du behov for en langsigtet relation, for du har behov for at en kunde genkøber dine produkter. Hvis kunden ikke genkøber produkterne, så overlever det ikke ude på hylden, men på

non-food, hvis du finder en ny vandpistol eller et eller andet, så kan du sælge den ind og få dem solgt og så videre igen. Så jeg kan ikke genkende det på food, men jeg kan godt forestille mig, at det findes blandt enkelte non-food leverandører." (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Siden ovenstående interview blev foretaget, er der sket et skift i måden Intercoop gennemfører fabriksaudits, eftersom Intercoop har valgt at outsource selve auditeringen, og som følge heraf har afskediget teamet for social compliance. Fremover vil kontrollerne enten blive foretaget efter Intercoops Code of Conduct men af 3. parts auditører i stedet for af ansatte fra Intercoops team for social compliance, eller fabrikkerne vil blive auditeret efter standarder som eksempelvis BSCI eller SA8000 [60] og ikke efter Intercoops egen Code of Conduct.

Hvorvidt disse nye praksisser vil ændre markant på indkøberes og auditørers ofte grundlæggende interessekonflikter er dog uvist.

Opsamling

I ovenstående analyse af CSR i Coop set fra et differentieret kulturperspektiv har der været fokus på inkonsistens, subkulturel konsensus og subkulturel klarhed.

Til at begynde med blev det beskrevet, hvordan det er to meget forskellige organisationskulturer der mødes, når FDB og Coop skal samarbejde om ansvarlighedsprojekter. Hvor FDB kan betragtes som et adhocrati, hvor diverse 'eksperter' spiller en væsentlig rolle, så er Coop kendetegnet ved at være en stor divisionaliseret organisation med et hav af mellemledere. Dette bevirker at de to organisationer er vidt forskellige hvad angår struktur, koordineringsmekanismer og ikke mindst kultur.

Foreningen og forretningen blev adskilt i 2002 med stiftelsen af Coop Norden, men på trods af at det nu er 10 år siden, er der stadig mange, både medarbejdere og kunder, der ikke er klar over denne opdeling, og som ikke kender forskellen på FDB og Coop. FDB vil derfor gerne få fortalt, hvem de er, og er gået i gang med at kommunikere deres grundfortælling til omverdenen. Adskillelsen har

[60] Intercoop er medlem af BSCI (Business Social Compliance Initiative), og ønsker derfor, at det er BSCI's standard, der anvendes, eller at der anvendes SA 8000, der anses som den mest avancerede standard.

medført, at Coop og FDB har været igennem en proces, hvor de har skulle løsrive sig fra hinanden, og hvor der i integrationskapitlet blev talt om koncernen som en stor familie, så tales der i nærværende kapitel om skilsmisser, ekskærester og tvangssamarbejde om delebørn.
Efter adskillelsen har Coop haft skarp fokus på at drive en kommerciel forretning. Nu skulle man være lige så gode som Dansk Supermarked til at tjene penge og under overskrifter som ”lønsom drift” og efterfølgende ”lønsom vækst”, er der blevet gennemført en række effektiviseringer og omkostningsreduktioner. Denne stærke fokus på forretningen viser sig ligeledes ved at ansvarlighedsprojekter vurderes efter om de er ”kommercielt bæredygtige”. Det er dog ikke alle ansvarlighedsprojekter, der fra starten kan garantere økonomisk overskud eller bedre omdømme, og derfor kan antagelsen om at CSR-projekter skal være ”kommercielt bæredygtige” til tider modvirke ”ansvarlighedsværdien”, hvilket kan føre til *ideologisk inkonsistens*. I den forbindelse ses en tendens til, at der blandt ansatte i FDB er flere, der taler om CSR ud fra et mere normativt perspektiv, hvorimod ”forretningsdrevet samfundsansvar” i form af ”kommerciel bæredygtighed” lader til at være den dominerende tilgang blandt ansatte i Coop.
FDB og Coop har da også helt forskellige roller, når det gælder udviklingen og implementeringen af ansvarlighedsarbejdet. Her kan FDB generelt siges at operere med en længere tidshorisont end Coop, da FDB arbejder på at skabe og udvikle nye innovative projekter, som så sidenhen kan blive en del af driften i Coop, når eller hvis de en dag bliver klar til dette. Coops arbejde med ansvarlighed er mere rettet mod varerne og på hvordan man i de 1200 butikker og i baglandet sparer på el, brændstof, vand, udledning af CO2 etc. FDB ønsker således at være ”udviklingslaboratorium”, og det kan give nogle kulturelle sammenstød, når de skal arbejde sammen med Coop, der karakteriseres som ”Cowboyland”.

Det var dog ikke blot mellem foreningen og forretningen at de store kulturforskelle blev beskrevet. Også hvad angik Coops hovedkontor og butiksnet blev markante forskelle illustreret. Her blev det vist, hvordan der ude i butikkerne typisk er mere fokus på de lokale interesser, i modsætning til ansvarlighedsplanen, hvor mange af de 40 handlinger kan ses som udtryk for en mere global agenda. For at sætte tingene på spidsen blev der således stillet spørgsmålstegn ved, hvad butikkerne skal med Fairtrade, MSC, FSC og udvikling af Afrika gennem handel, når kunderne vil have hoppeborg og pølser. I den forbindelse blev det beskrevet, hvordan de mange ritualer ved eksempelvis jul, fødselsdag og fastelavn ikke altid stemte overens med værdien ansvarlighed (og den dertil hørende målsætning om at gøre det let at handle sundt), hvilket blev skildret som et eksempel på *symbolsk inkonsistens*.

En efterfølgende analyse af forankringen af 1-4-40 planen viste endvidere at planen langt fra er helt så vel forankret, som man kunne få indtryk af i integrationskapitlet. Et nærmere kig på data afslørede således, at 44 pct. af de medarbejdere, der deltog i spørgeskemaundersøgelsen i år 2011 (halvandet år efter introduktionen af planen) kun kendte 1-4-40 planen af navn eller sågar aldrig havde hørt om planen. Her var der signifikante forskelle mellem ansatte i baglandet og i butiksnettet, da langt flere butiksansatte erklærede, at de aldrig havde hørt om planen eller kun kendte den af navn. Desuden var det kun to ud af i alt 1923 medarbejdere, der uhjulpet kunne nævne alle fire områder, mens 73 pct. ikke kunne nævne et eneste af områderne. Efterfølgende blev det beskrevet, hvordan ansvarlighedsarbejdet fylder temmelig lidt i nogle butikkers hverdag, og i forlængelse heraf blev det påvist, hvordan butikkernes uformelle praksisser ikke altid stemmer overens med de formelle praksisser. Butikkerne modtager nemlig jævnligt materiale, der skal bruges til at fremme eksempelvis salget af økologiske varer, men ofte ender materialet i pappressen, da butikkerne har travlt med den daglige drift, ikke måles på ansvarlighed og måske heller ikke kender motiverne for de enkelte kampagner eller den bagvedliggende større ansvarlighedsplan. I den forbindelse blev det beskrevet, hvordan forskellen mellem de formelle og uformelle praksisser kunne tolkes som *handlingsorienteret inkonsistens*.

Ved at gå et niveau længere ned viste det sig, at der også var store forskelle butikkerne imellem. Her blev det således skildret, hvordan særligt fokuseringen på økologi og etisk handel i højere grad var i storbybutikkernes end i landbutikkernes interesse, da storbybutikkernes kunder i højere grad efterspørger disse varer.

Efterfølgende blev det illustreret, hvordan der også internt, i såvel butikker som bagland, kan være subgrupper med forskellige holdninger og kendskab til ansvarlighedsarbejdet. Ved at dele medarbejderne op i henholdsvis topledere, mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar blev det påvist, hvordan der er signifikante forskelle, hvad angår deres kendskab til 1-4-40 planen og deres holdninger til økologi, Fairtrade, sundhed og klima. Her viste det sig ikke overraskende, at langt flere topledere kendte til såvel 1-4-40 planen som indsatserne inden for de fire områder.

Analysen af ansvarlighedsarbejdet i Coop, set fra et differentieringsperspektiv, endte i en beskrivelse af de ofte modsatrettede interesser, der kan være i Coops fjerneste bagland – nemlig blandt indkøbere og auditører, når det gælder indkøb af non-food varer i Fjernøsten. Her fortalte en medarbejder ved teamet for social compliance, hvordan indkøberne efter hans opfattelse ofte havde en ’hit and run’

tilgang, hvor de jagtede de billigste tilbud og shoppede rundt mellem en masse leverandører. Auditørerne havde derimod interesse i at reducere antallet af leverandører, så de kunne opbygge langvarige samarbejdsrelationer med fabrikkerne og arbejde på kontinuerligt at forbedre forholdene på disse.

Hvor det i integrationskapitlet var den store fælles fortælling om ansvarlighedsarbejdet i Coop der blev trukket frem, så har det i nærværende kapitel været en ganske anden historie, der er blevet fortalt. Ved at bruge differentieringsperspektivet på de indsamlede data, er det således blevet synliggjort, hvordan ansvarlighedsarbejdet i Coop er præget af kontinuerlige interessekonflikter mellem diverse subkulturer.

Kritik af det differentierede kulturperspektiv

Det differentierede kulturperspektiv er imidlertid blevet kritiseret for blot at lave "mini-integrationsstudier", hvor analysen blot er rykket et 'niveau ned' idet subkulturerne beskrives som 'øer' af klarhed og konsensus (Martin 1992 og 2002). Således antages det både ved brug af det integrerede og det differentierede kulturperspektiv, at der er klarhed. Klarhed om hvad medarbejderne i organisationen 'deler', eller klarhed om hvilke uenigheder der er mellem grupperne. Men konflikter er sjældent klare dikotomier mellem modstridende synspunkter, påpeger Martin (1992 og 2002). Hvis kulturanalyser skal begribe oplevelsen af moderne organisatorisk liv, kan de derfor ikke udelukke flertydighed (Frost et al. 1991, s.115). Det differentierede kulturperspektiv er følgelig blevet kritiseret for at bibeholde idéen om konsensus og for ikke at kunne favne flertydighed:

> "Many organisations of today are diverse as well as ambigious, and management may have difficulties approaching such organisations with a consensus perspective."
> (Risberg 1999, s.112)

Forskere, der anvender et fragmenteret kulturperspektiv, pointerer således, at det er flertydighed og ikke konsensus og klarhed, der kendetegner livet i organisationer:

> ”Relationships among espoused values, formal practices, informal norms, rituals, stories, and physical arrangements are seen as blurred – impossible to decipher, open to a myriad of interpretations. From the fragmentation perspective, consensus fails to coalesce on an organization-wide or subcultural basis, except in transient, issue-specific ways.” (Frost et al. 1991, s.115)

Flertydigheden og ikke klarheden bør ifølge forskere inden for den fragmenterede tilgang være essensen i kulturanalyser (se f.eks. Meyerson 1991a og 1991b; Risberg 1999; Feldman 1991) og såvel studier foretaget efter integrationsperspektivet som studier foretaget efter differentieringsperspektivet kritiseres for at oversimplificere. Som Weick (1985) pointerer vil flertydighed altid være til stede i organisationer, og ved at benytte en optik, der giver mulighed for multiple fortolkninger af de kulturelle manifestationer, vil det således vise sig, at der ikke engang inden for subkulturerne er hverken klarhed eller konsensus (Martin 1992 og 2002).

I det følgende kapitel vil jeg derfor benytte det fragmenterede kulturperspektiv til netop at fokusere på flertydigheden, dilemmaerne og de mange forskellige opfattelser af begrebet ansvarlighed. Hvor der i ovenstående kapitel er blevet sat fokus på inkonsistens og på dikotomiske forskelle mellem subgrupper, vil der i det efterfølgende blive sat fokus på kompleksiteten, fraværet af klarhed, og de mange dilemmaer. Hermed bliver der i langt højere grad end hidtil åbnet op for multiple (frem for enkeltstående eller dikotomiske) fortolkninger af værdien ”ansvarlighed”.

Kapitel 8: CSR i Coop set fra et fragmenteringsperspektiv

Kulturstudier foretaget ud fra et fragmenteringsperspektiv er kendetegnet ved at have fokus på *flertydighed*, *komplekse relationer mellem kulturelle manifestationer* og *fravær af konsensus*.

Set ud fra et fragmenteringsperspektiv er både den enhed, der kendetegner integrationsstudier og også de klart definerede forskelle, der kendetegner differentieringsstudier, udtryk for en forsimpling, da begge disse perspektiver forudsætter klarhed og konsensus. Ifølge fragmenteringsperspektivet er sådanne antagelser imidlertid ikke brugbare til at beskrive en virkelighed, der er præget af kompleksitet, mangfoldighed og foranderlighed. Fragmenteringsstudier beskriver som nævnt livet i organisationer som præget af *flertydighed*, hvilket Martin definerer på følgende vis: "Ambiguity is perceived when a lack of clarity, high complexity, or a paradox makes multiple (rather than single or dichotomous) explanations plausible." (Martin 1992, s.134). Denne flertydighed bunder bl.a. i at formelle og uformelle praksisser og artefakter kan fortolkes på en række forskellige måder, og således bliver der med fragmenteringsperspektivet åbnet op for multiple fortolkninger frem for enkeltstående (som ved integrationsstudier) eller dikotomiske (som ved differentieringsstudier).

Som følge af de mange fortolkningsmuligheder, kan relationerne mellem de kulturelle manifestationer hverken fortolkes, som klart konsistente (som ved integrationsstudier) eller klart inkonsistente (som ved differentieringsstudier). Dermed er et andet kendetegn ved fragmenteringsstudier, at der er *komplekse relationer mellem kulturelle manifestationer*.

Fragmenteringsstudiernes fokus på de multiple fortolkningsmuligheder bevirker, at de adskiller sig både fra integrationsstudier, der taler om en overordnet organisatorisk konsensus, og fra differentieringsstudier, der beskriver subkulturel konsensus. Fragmenteringsstudier kan dermed siges at være kendetegnet ved at de i fremstillingen af organisationskulturer betoner *fraværet af konsensus*.

I artiklen "Normal ambiguity? A glimpse of an occupational culture", beskriver Meyerson (1991a), hvordan netop flertydigheden og fraværet af konsensus ofte kendetegner organisationskulturer, og derfor bør være fremtrædende i kulturelle analyser:

> ”Traditionally, the study of culture has been the study of how a community of people solves its shared everyday problems (e.g. Schein, 1985b; Swidler, 1986) (…) It assumes that cultural members share common – and clear – understandings and identities. This conception virtually precludes the possibility that cultural members routinely live with ambiguities. This [article] brings ambiguity experiences into the study of culture. In some cultures, members do not agree on clear boundaries, cannot identify shared solutions, and do not reconcile contradictory beliefs and multiple identities. Yet, these members contend that they belong to a culture.” (Meyerson 1991a, s.131)

Analysestrategi for fragmenteringsperspektivet

Når jeg i det følgende skriver om CSR i Coop set fra et fragmenteringsperspektiv, vil jeg således særligt have fokus på de forhold i kulturen, der kan beskrives som præget af flertydighed, kompleksitet og fravær af konsensus.

Dette er særligt synligt i det kvalitative datamateriale, hvor der er rig mulighed for at spørge ind til interviewpersonernes opfattelser og komme nærmere en forståelse af deres syn på ansvarlighed som begreb og deres opfattelse af de CSR-initiativer, der arbejdes med i Coop. Følgelig vil nærværende kapitel hovedsageligt være baseret på interviewundersøgelsen og egne erfaringer fra feltet - herunder erfaringer med selv at arbejde med CSR i Coop som sparringspartner for ansvarlighedsafdelingen.

Citater og egne erfaringer vil altså være udvalgt med henblik på at illustrere, hvordan ansvarlighed i Coop er præget af flertydighed, kompleksitet og dilemmaer og som eksempler på de kvalitative koder, der vil blive inddraget i denne del af analysen kan nævnes ”ansvarlighed – hvad er det?”, ”CSR – særlige udfordringer” og ”dilemmaer i CSR”.

Omdrejningspunktet for analysen vil ligesom i de to forrige kapitler være ”ansvarlighed” som et kulturelt indholdstema, men i dette kapitel bliver det illustreret, hvordan andre indholdstemaer som ”kommerciel bæredygtighed” og ”kundens frie valg” kan fortolkes som både konsistente og inkonsistente med ansvarlighedstemaet.

Ved brug af fragmenteringsperspektivet ønsker jeg at illustrere, hvordan man ved at fremhæve de citater og praksisser, der fokuserer på flertydighed, kan få ansvarlighedsarbejdet i Coop til at fremstå som præget af uklarheder og dilemmaer.

Jeg starter med at illustrere, hvordan CSR er et komplekst fænomen, der kan fortolkes på vidt forskellige måder alt afhængig af konteksten, ligesom der bliver givet eksempler på, hvorfor CSR er svært at efterleve i praksis. I Coop bruges dog primært det mere mundrette "ansvarlighed", og jeg ser efterfølgende på, hvad der i medarbejdernes øjne forstås ved begrebet "ansvarlighed". I forlængelse heraf diskuteres det tillige hvordan "ansvarlige varer" skal fortolkes, da det ligeledes er et komplekst begreb, hvor multiple fortolkninger er mulige. Som eksempel på hvordan også områderne fra 1-4-40 planen kan virke uklare, viser jeg, hvor forskelligt et begreb som "etisk handel" kan fortolkes. Herefter beskriver jeg nogle af de mange dilemmaer, der er forbundet med ansvarlighedsarbejdet i Coop - bl.a. dilemmaet mellem at træffe det mest ansvarlige valg versus det mest økonomiske. Dette fører videre til diskussionen af hvorvidt indholdstemaerne "ansvarlighed" og "kommerciel bæredygtighed" kan tolkes som befordrende for eller modvirkende hinanden. Også "kundens frie valg" viser sig som et centralt indholdstema, og på lignende vis diskuterer jeg, hvorvidt denne antagelse kan siges at være konsistent eller inkonsistent med ansvarlighedsværdien. Dernæst ser jeg nærmere på incitamentsstrukturerne i Coop med det formål at diskutere, hvorvidt disse strukturer befordrer eller modvirker arbejdet med ansvarlighed – hvad er egentlig medarbejdernes incitamenter for både at indkøbe og derefter sælge de mest "ansvarlige varer"? Efter denne diskussion viser jeg, hvordan en formel praksis som Coops deltagelse i Global Compact kan tolkes som en offentlig erklæring snarere end et værktøj til at skabe reelle forandringer i virksomhedens handlinger. Endelig diskuterer jeg, hvorvidt Coops 1-4-40 plan kan betragtes som henholdsvis implementeret og forankret. I den forbindelse ser jeg på forskellige succeskriterier for planens udbredelse.

Centrale begreber præget af flertydighed

<u>CSR - et komplekst fænomen</u>

Mit første interview om ansvarlighed i Coop var med en tidligere indkøber. Det var ikke et formelt interview, da jeg endnu ikke havde lavet hverken spørgeguide eller designet for den kvalitative undersøgelse. Det var snarere en samtale, der skulle give mig en baggrundsviden, så jeg kunne pejle mig ind på, hvad ansvarlighedsarbejdet i Coop var for en størrelse, og efterfølgende kunne blive i

stand til at stille gode spørgsmål.[61] Forud for interviewet havde der været en meget omtalt sag i medierne, der gik på, at en dansk plantage i Malaysia, United Plantations, udsatte "sine arbejdere for livsfarlige sprøjtegifte" ved fremstillingen af palmeolie, hvilket førte til at arbejderne blev forgiftede (Politiken, 8 sept. 2010: "Stor dansk virksomhed bruger livsfarlige sprøjtegifte"). Indkøberen i Coop var fortørnet over, at store virksomheder som Nestlé, Kraft og Mars, der alle var blandt de virksomheder, der aftog palmeolie fra United Plantations, efter hans vurdering ikke stillede tilstrækkelig skrappe krav til deres leverandør af palmeolie og ikke tog sagen tilstrækkeligt alvorligt.

Senere i samtalen fortalte indkøberen stolt om, hvordan han i høj grad havde stået for at få FSC-mærket træ til at være standarden i Coop, ligesom han begejstret fortalte, hvordan han netop havde fået et helt udekøkken med rent FSC-mærket træ med i Coops varesortiment. Jeg spurgte så, om det ikke var svært at lave et "100 pct. ansvarligt" udekøkken, da der jo måtte være mange materialer udover træet man skulle have styr på, og hertil lød svaret, at det måtte være tilstrækkeligt at have helt styr på træet, da det jo var "hovedbestanddelen i udekøkkenet" (hvor skruer, hængsler og andet kom fra var, med andre ord, knap så vigtigt.) Set i lyset af indkøberens fortørnelse over bl.a. de store chokoladeproducenter, kunne jeg ikke dy mig for at spørge: "Jamen, hovedbestanddelen i en Marsbar er vel heller ikke palmeolie?", hvortil indkøberen slog en stor latter op og udbrød "der fik du mig!"

Historien illustrerer kompleksiteten, de mange fortolkninger og foranderligheden omkring CSR. I situationen med palmeolien fortolker indkøberen de store virksomheders adfærd som uanstændig, men når det gælder egne indkøb af varer til Coop vurderer han, at det må være tilstrækkeligt at sikre sig at hovedbestanddelen af produktet (i form af træet) er ansvarligt produceret. Det er altså ikke de samme regler, der gælder for ens egne praksisser, som man dømmer andre efter, og hvad der i bund og grund er "ansvarlig adfærd" er således yderst svært at få greb om. Var Nestlé, Kraft og Mars kun uansvarlige fordi de ikke lagde tilstrækkeligt pres på United Plantations for at stoppe brugen af sprøjtegiftene, *efter* de havde fået kendskab til de syge arbejdere? Eller var de uansvarlige fordi de ikke *på forhånd* havde sikret sig, at der var styr på leverandørkæden? Var de uansvarlige, fordi de overhovedet *anvendte* palmeolie, som er en stor trussel mod regnskoven?

Her er multiple fortolkninger mulige, og den ene fortolkning er ikke nødvendigvis mere 'rigtig' end den anden.

[61] Interviewet blev derfor ikke optaget og indgår ikke blandt de 44 interviews som udgør afhandlingens kvalitative dataindsamling.

CSR er et komplekst fænomen, og der er mange årsager til, at CSR er svært i praksis. En virksomhed, der ønsker at lancere en havestol, der er 100 pct. ansvarlig, skal således ikke blot have styr på, hvor selve træet kommer fra, hvem der har samlet det og under hvilke forhold, men også på hvordan skruer, hængsler og møtrikker er produceret, hvilken overfladebehandling træet har fået, hvilken emballage stolen er blevet pakket i og hvordan den er fragtet til Danmark. I dette eksempel er der endda tale om et forholdsvist 'simpelt' produkt, der hovedsageligt består af træ og skruer, og det ville følgelig være endnu mere komplekst, hvis der havde været tale om et fjernsyn eller en mobiltelefon, der består af langt flere forskellige komponenter.

Og her kommer dagligvarebranchens særlige CSR-udfordringer ind i billedet (jf. den institutionelle analyse), for hvad så med det lokale supermarked? I en typisk Kvickly er der omkring 30.000 forskellige varenumre i løbet af et år, og alle rummer de hver deres mere eller mindre omfattende leverandørkæde. Hvis der i begrebet "Corporate Social Responsibility" ligger at virksomheden skal have styr på deres leverandørkæder, så er det bestemt ikke ligetil at være en ansvarlig virksomhed.

Men hvad vil det egentlig sige at være en ansvarlig virksomhed? Hvad er ansvarlighed i Coop? Dette spurgte jeg om i den kvalitative interviewundersøgelse.

"Ansvarlighed" – et begreb med multiple fortolkningsmuligheder

Som tidligere beskrevet fremstår begrebet Corporate Social Responsibility stadig temmelig uklart (jf. kapitlet om "CSR-begrebets udvikling"), og selvom man i Coop har oversat begrebet til det mere mundrette "ansvarlighed", så hersker der stadig i udpræget grad uklarhed om hvad dette begreb egentlig refererer til.

Det er ellers nærliggende at tro, at "ansvarlighed" i Coop burde være en anelse mindre uklart end begrebet "Corporate Social Responsibility". Dels fordi termen CSR dækker virksomheder og organisationer af alverdens slags fra alle lande og brancher, mens konteksten på forhånd er givet, når det tales om "ansvarlighed" i Coop. Dels fordi man siden 2009 har forsøgt at konkretisere ansvarlighedsarbejdet via 1-4-40 planen og heri har defineret, at ansvarlighed i Coop overordnet kan inddeles i kategorierne miljø, sundhed, klima og etisk handel.

Men selvom interviewpersonerne overordnet kender konteksten, og en del også har hørt om 1-4-40 planen, så er det kun en enkelt af interviewpersonerne, der på spørgsmålet om hvad der i interviewpersonens øjne forstås ved ”ansvarlighed” straks proklamerer: “det første jeg tænker, det er vores 1-4-40 plan” (jf. integrationskapitlet hvor dette citat blev anvendt).

Faktisk er der ingen af de butiksansatte, der nævner selve ansvarlighedsplanen, når de bliver spurgt om hvad ansvarlighed betyder i Coop regi. I stedet kommer en række andre bud på hvad ansvarlighed er:

> ”Jamen ansvarlighed det er jo, at vi har en butik som står klar når kunderne de kommer. At vi har nogle varer at fremvise, at byde folk. Hvis der er beskidt og der er meget rodet og man ikke er ansvarlig over for de kunder der kommer når de spørger om noget – kundevenlig - jamen så har man heller ikke en butik. Det betyder utroligt meget. Så det vil jeg sige er meget af det med ansvarlighed, og så selvfølgelig også, at man ikke render og stjæler og udnytter systemet på den måde der, det er også vigtigt jo.” (Salgsassistent, Kvickly)

Ifølge den citerede salgsassistent er ansvarlighed altså at man holder sig inden for lovens rammer og ikke stjæler af kassen el.lign., samt at sørge for at der er varer på hylderne og at man som ansat optræder professionelt og kundevenligt. Salgsassistenten beskriver således en organisationskultur, hvor det er af afgørende betydning, at kunden føler sig imødekommet og venligt behandlet i en pæn og ordentlig butik.

Netop ansvarlighed over for kunderne går igen i flere af de butiksansattes definitioner af ”ansvarlighed”, og på spørgsmålet om hvad der ligger i begrebet svarer en anden salgsassistent således:

> ”Ansvarligheden over for kunderne, og ansvarlighed overfor sit personale (…) Og selvfølgelig ansvarlig over for kvaliteten, det er det jeg vil sige.” (Salgsassistent, Kvickly)

Her er det interessante ikke så meget det der siges, men derimod dét der netop ikke siges. For den citerede salgsassistent er kunde- og personalepleje samt kvalitetssikring således ’top of mind’,

hvorimod det omfattende arbejde med miljø, sundhed, klima og etisk handel ikke umiddelbart forbindes med begrebet ansvarlighed. I flere interviewpersoners beskrivelser af hvad ”ansvarlighed” i Coop refererer til, er de fire områder fra 1-4-40 planen således påfaldende fraværende:

> ”Det, jeg selv forstår ved ansvarlighed, det er jo, at man kan sine ting… jeg synes jo også med frugt og grønt især, at det altid ser ordentligt ud og så er det jo løbende kontrolleret også.” (Souschef, Dagli’Brugsen)

> ”[Ansvarlighed er] det der med at man reagerer på tingene og ikke bare, siger arh de har nok ikke ret i baglandet, vi gør hvad der passer os - det bryder jeg mig ikke om. Men det dér med at gøre noget ved tingene, når situationen opstår.” (Varehusdirektør, Kvickly)

> ”Jeg tænker det [ansvarlighed] sådan rent kommercielt. Jeg tænker, det her det drejer sig om, at vi skal have en profil i markedet, der gør at folk ved, at det er en mærkesag for vores virksomhed. Når jeg er på arbejde, tænker jeg ikke så meget over det i forhold til, hvordan jeg driver min arbejdsdag (…) Jo, jeg lægger da mit papir ned i en papkasse som gør, at der er én der kommer og tager det, men altså jeg tænker det mere sådan i forhold til ren og skær business.” (Jesper K. Andersen, salgsdirektør, Dagli’Brugsen)

For andre er områderne fra 1-4-40 planen tilsyneladende langt mere præsente:

> ”Jeg tænker ansvarlighed, det er jo mange ting, men miljøet tænker jeg, det er jo meget oppe i tiden. Og det gælder jo så både miljøvenlige produkter, men også økologi osv. Og så bæredygtighed, klimavenlighed tænker jeg. Også med hensyn til Fairtrade og sådan noget. Altså ansvarlighed over for verden og de mennesker, der bor i den. Det er sådan umiddelbart de ting, jeg sådan lige kæder sammen med det.” (Salgsassistent, SuperBrugsen)

Da adm. direktør Jesper Lien bliver spurgt om hvad Coops samfundsmæssige ansvar egentlig er, refererer han omgående til 1-4-40 planen og dens motto:

> ”Det er at have nogle mål udover at tjene penge. Alle virksomheder bør have nogle mål udover de finansielle, og jeg synes hele vores satsning med ”vi gør hvad vi kan, vil du være med”, er et rigtig godt eksempel på, hvordan man kan opstille nogle mål, som er forskellige fra de klassiske finansielle mål. Coops indsats er ikke bare én handling, det er blevet et helt program.” (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Opsummerende kan det siges at værdien ansvarlighed fortolkes på et utal af måder. Ansvarlighed defineres således både som det at have varer på hylderne, en venlig kundebetjening, en indbydende frugt- og grøntafdeling, at man skrider til handling når varer ikke er i orden, og det defineres som hensyn til miljø, klima og etisk handel. Der er altså langt fra konsensus om hvad ”ansvarlighed” i Coop er. Det er, med andre ord, netop et komplekst begreb præget af flertydighed, hvor ingen af de multiple fortolkninger er mere gyldige eller rigtige end andre. Ansvarlighed kan tilsyneladende være det hele - eller rettere; det kan være alt det der ikke er ”uansvarligt”. Det er lettere at sige, hvad ansvarlighed *ikke* er, end hvad det er.

”Ansvarlige varer” – endnu et uklart begreb

Denne kompleksitet afspejler sig ligeledes når det drejer sig om begrebet ”ansvarlige varer” for ligesom det er svært at konkretisere hvordan værdien ansvarlighed skal fortolkes, er det også uklart, hvad der menes med ”ansvarlige varer”. Som tidligere beskrevet var et af formålene med 1-4-40 planen netop ”at øge salget af varer, der er bedre for klima, miljø og sundhed” (jf. 1-4-40 planen, årsrapporten 2009, Mit Coop – Inside, 2009). Imidlertid er det ikke altid at det ”præciseres”, hvad der menes med ansvarlige varer. I en mail fra CoopPlus til deres medlemmer kan man således læse følgende:

> ”I Coop vil vi gerne være en ansvarlig virksomhed. CoopPlus har samlet et bredt udvalg af miljørigtige og ansvarlige produkter til dig nedenfor. Og husk, du får også PlusPoint på de miljørigtige og *ansvarlige varer* når du handler.” (Mail fra CoopPlus medlemsservice, d.9 oktober 2011, egen fremhævning)

Men hvad er en ”ansvarlig vare”? Af ovenstående medlemsmail fremgår det, at ugens tilbud på ”ansvarlige varer” spænder fra Änglamark undertøj og CO2 neutralt vaskepulver, til en luftsolfanger, det føromtalte FSC-mærkede udekøkken, samt økologiske havregryn, ikke-økologisk/konventionelt hakket oksekød (dog med lav fedtprocent) og nakkekoteletter. Nogle i Coop har altså tilsyneladende ment, at såvel det hakkede oksekød som nakkekoteletterne var ”særligt” ansvarlige, på trods af at der ikke var tale om økologisk hakkekød eller koteletter fra glade fritgående grise. Måske har man ment, at oksekødet og koteletterne hørte til blandt de ansvarlige varer, fordi de havde en lav fedtprocent og dermed jo kunne siges at være gode for sundheden? Måske ville andre mene, at de forhold som traditionelle danske slagtegrise lever under er så horrible, at en kotelet fra en sådan besætning aldrig vil kunne kaldes *særlig* ansvarlig?

Begrebet ”ansvarlige varer” er altså i vid udstrækning ligeledes præget af kompleksitet og flertydighed, hvilket nedenstående citater vidner om:

> ”Et pumpet kyllingebryst fra en eller anden kylling der har levet et lorteliv, kan jo godt få nøglehullet på, men er jo i bund og grund ikke særlig ansvarlig. Omvendt så kan man jo også have en chokoladebar, der er fyldt med alt muligt transfedt-uhadada, som er Fairtrade.” (Katrine Milmann, CSR-manager, Coop)

> ”Hvad er en ansvarlig vare egentlig i Coop? Er det en ansvarlig vare, når det er en bambusvare? Eller er det en FSC? Eller er det Svanemærket? Eller hvad er det egentlig? For jeg synes det er et meget vidt begreb. Vi har lige haft en kunde der spurgte om, hvor hun kunne gå hen i vores butik og købe økologisk legetøj, men det kan jeg faktisk ikke sige til hende, fordi der findes ikke rigtig noget der er økologisk. Der er nogle, der laver nogle bamser som er stoppet ud med noget økologisk fiber, men emballagen f.eks. den er ikke økologisk. Det der med at man laver en økologisk vare og så pakker man den ind i plastik, det hænger ikke rigtig sammen, så jeg synes det er et svært område.” (N.N., kategorichef non-food, Coop)

Og selvom det til tider bliver præciseret, at der med ”ansvarlige varer” menes ”varer der er bedre for klima, miljø og sundhed” mindsker dette ikke nødvendigvis kompleksiteten, eftersom det for en del

både medarbejdere og kunder er uklart, hvilke varer der egentligt kan siges at være eksempelvis miljøvenlige, klimavenlige eller sunde.[62]

I tråd med Coops målsætning om at fremme salget af ansvarlige varer, har FDB en målsætning om at fremme "ansvarligt forbrug". I FDB's årsrapport kan man læse, at ansvarligt forbrug defineres på følgende vis:

> "FDB opfatter ansvarligt forbrug som forbrug af varer, der er produceret under størst mulig hensyntagen til miljø, klima, menneskers sundhed og etiske standarder. Det betyder, at vi vil være med til at øge viden og skabe mere gennemsigtighed for den enkelte forbruger. Det kan blandt andet være øget fokus på varer, der er mærket med Økologimærket, Svanemærket, Blomsten, FSC eller MSC-mærket eller mærker for etisk handel." (FDB's årsrapport 2010, s.15)

Da jeg spurgte interviewpersonerne, hvad der i deres øjne var "ansvarlige varer" henviste flertallet da også til forskellige mærkningsordninger samt til Änglamark, og det er også denne forståelse, der har præget både min egen og ansvarlighedsafdelingens tilgang til begrebet. Men selv når der med "ansvarlige varer" refereres til produkter med forskellige mærkningsordninger, er det et område præget af uklarheder og dilemmaer. Særligt varer mærket med nøglehullet ligger angiveligt i gråzonen for, hvad man per automatik kan definere som "ansvarlige varer." Eksempelvis kan alt frugt og grønt få nøglehulsmærket, men det er langt fra ensbetydende med, at det altid er dyrket og plukket under særlig hensyntagen til miljø og mennesker. Af Kvicklys hjemmeside fremgår det ellers at nøglehullet tilsyneladende sidestilles med Änglamark, Fairtrade, svanen, blomsten og økologi-mærket som særlige "omtanke-varer".

I Coop, hvor ansvarlighed betragtes som en væsentlig værdi i virksomheden og den overordnede vision er "at være det bedste og mest ansvarlige sted at handle og arbejde", er der således stor uklarhed om, hvad 'ansvarlighed' dækker over.

[62] Jf. forbrugerundersøgelsen hvor 58 pct. af de danske forbrugere i 2011 erklærede at de fandt det "meget svært" eller "overvejende svært" at finde ud af om en vare er klimavenlig.

Opsummerende kan det siges, at man i Coop har forsøgt at tilpasse jargonen, så den er til at forstå for såvel de menige medarbejdere som kunderne. Her anvendes ingen fine fremmedord om ”Corporate Social Responsibility” for Coop er en dansk virksomhed, der ønsker at være i øjenhøjde med medarbejdere og kunder (jf. integrationskapitlet). Så her er man blot ”ansvarlig”, ligesom man laver ”ansvarlighedsplaner”, ”ansvarlighedsrapporter” og ”ansvarlighedsmagasiner” og man har ”ansvarlige varer” på hylderne. På trods af denne hyppige brug af ansvarlighedsbegrebet forbliver det dog uklart, hvad der egentlig menes med det, og dette kan både ses som begrebets styrke og dets svaghed. For ansvarlighed er hvad den enkelte gør det til - det er i hvert fald meget andet end de 40 handlinger fra planen, og der er utal af måder at udvise ansvarlighed på. Denne fleksibilitet bevirker, at på trods af de mange og meget forskellige typer af butikker Coop råder over, så vil de alle have mulighed for at arbejde med ansvarlighed, der hvor det giver mest mening for den enkelte butik. Til gengæld er der med denne store fleksibilitet samtidig fare for, at begrebet bliver så bredt, at det i bund og grund ikke rigtig siger noget om noget.

Etisk handel – brede fortolkningsmuligheder kan give bagslag

”Ansvarlighed” og ”ansvarlige varer” er altså begge begreber præget af uklarhed, kompleksitet og flertydighed og dette kendetegner ligeledes de fire områder fra ansvarlighedsplanen: miljø, sundhed, klima og etisk handel. I det følgende vil jeg således illustrere, hvordan et begreb som ”etisk handel” fortolkes på vidt forskellig vis.

I Coops ansvarlighedsrapport kan man læse denne præcisering af, hvad der menes med ”etisk handel”:

> ”Coops arbejde med etisk handel er koncentreret om tre fokusområder. Først og fremmest er det at sikre, at de varer, vi sælger, er produceret på en anstændig måde, der både er lovlig og lever op til vores etiske krav. Et andet fokusområde er Fairtrade varer, hvor der er taget særlige initiativer og hensyn til de bønder, der har produceret varerne. Sidst men ikke mindst handler etisk handel for os også om, at vi kan hjælpe med at indsamle midler til organisationer, som gør en forskel for natur og mennesker i nød. ” (Coops Ansvarlighedsrapport 2009, s.39)

En uddeler i en Dagli'Brugs på Langeland har imidlertid en anden forståelse af begrebet, da han også mener at "etisk handel" handler om at bevare de lokale arbejdspladser. Uddeleren fortalte således en historie om, hvordan man ved de årlige forhandlinger mellem Coop og deres leverandører i en periode havde udelukket Stryhns fra sortimentet, da Stryhns havde hævet priserne til et niveau, som Coop ikke ville acceptere. For uddeleren voldte denne beslutning fra hovedkontoret imidlertid store problemer, for Stryhns producerer også Langelænder-pølserne, og ifølge uddeleren er dette øens mest solgte pølse. Det sker med jævne mellemrum, at leverandører udelukkes i en kortere eller en længere periode, hvis de ikke kan nå til enighed med Coop under årsforhandlingerne, men det er ikke så ofte, at man hører om de konsekvenser eksklusionen får for de butikker, der ligger i samme lokalområde som de udstødte leverandører. Historien fortælles af uddeleren på følgende vis:

> "Etisk handel det er også at sørge for, der er arbejdspladser herovre på øen. Sådan en lille ting som, når vores sortiment bliver sammensat, så har vi jo et ramaskrig hver eneste gang vores lokale leverandører de bliver smidt ud af Coop, fordi at de [leverandørerne] ikke vil forære varerne væk. Der er lige lukket en kæmpe arbejdsplads herovre, der producerer vindmøller - 14 dage efter så smider Coop Stryhns ud af sortimentet som vi også har en stor fabrik af, der laver pølser og leverpostej. Det kan vi ikke rigtig holde til som lokal arbejdsplads, vi får meget svært ved at fortælle vores kunder, at vi gør noget for samfundet og lokalsamfundet. (…) Det er jo sådan, at der er jo årsforhandlinger der fortæller, hvad for nogle [leverandører] der har betalt nok til at være inde, og hvad for nogle der ikke har. Og der røg Stryhns ud fordi de havde valgt at ville hæve deres indkøbspris. Jeg skal ikke gøre mig klog på, om det er rimeligt eller det ikke er rimeligt. Jeg kan bare sige, for os er det ikke rimeligt *ikke* at have varen. Så må vi så tage det for varen, som vi skal tage, og så kan det godt være den bliver alt for dyr, men så har kunden et valg for at sige, så er jeg ikke interesseret. Når man lukker en arbejdsplads med 250 ufaglærte - det giver altså nogen dønninger ude i lokal samfundet (…) Og så siger jeg, man kan ikke bo på Langeland og ikke få en ø-pølse - den eneste pølse der findes for en langelænder (…) Og så er det vi ringer ind [til hovedkontoret] og siger: "hallo, det kan vi simpelthen ikke holde til" (…) hvis Coop ikke sælger ø-pølser, så er der endnu flere arbejdsløse på Langeland, og det er altså ikke noget der hæver indkøbslysten i Dagli'Brugsen i hvert fald, eller for den sags skyld i SuperBrugsen, fordi så sender vi dem lige over i

> armene på Aldi eller Netto. (…) De [kunderne] kommer ned og ser, at der lige pludselig ikke er ø-pølser: ”Hvorfor er der ikke ø-pølser, har I glemt at bestille?” - ”Nej, vi kan bare ikke få dem” - ”Jamen det kan jo ikke passe, når de ligger lige ude i Simmerbølle, så må du da køre ind forbi når du kører på arbejde og hente nogen!” - ”Jamen jeg må jo slet ikke forhandle dem” - ”Kan du ikke selv bestemme hvad for nogle varer du vil have?”. Så er det os der står derude og er den dumme, og i den situation, så tager vi så alt hvad der hedder etisk handel og Fairtrade og alt muligt andet, og så bliver det arkiveret nederst i skraldespanden, fordi så er man rigtig, rigtig sur på hele foreningen. Fordi så står man der og skal være skraldespand. Det er ikke logik for kunder at forstå, at mindre end fire kilometer fra os, der ligger der en fabrik der producerer, hvad vi synes er verdens bedste pølser, men du kan ikke få dem.” (Uddeler, Dagli’Brugsen)[63]

I forbindelse med ovenstående historie skal det retfærdigvis påpeges, at den pågældende Dagli’Brugs endte med at få en særlig tilladelse til at fortsætte salget af Ø-pølser via en ekstern leverandør, og at Stryhns efter en kort periode med udelukkelse atter fik lov til at levere til Coops butikker. Fordi etisk handel tolkes på forskellige vis, kan det dog i nogle ører klinge hult, når man på den ene side proklamerer, at have dette som særligt fokusområde, og på den anden side risikerer at være årsag til at lokale arbejdspladser må lukkes.

En anden uddeler fra en Dagli’Brugs fortæller på lignende vis, hvordan det kan give bagslag og dårligt omdømme, når Coop på den ene side erklærer at have etisk handel som særligt fokusområde, og på den anden side, ifølge rygtet, presser nogle leverandører så langt ned i pris, at de må lukke:

> ”Det er ikke så længe siden jeg var til en familiefest, så kom jeg til at snakke med en frugt- og grøntavler. Og så er det altid den klassiske når man arbejder i Coop, så har folk altid en holdning til Coop, og ham her han var i hvert fald godt og grundig sur på os, fordi han føler, at hele det marked, der bliver priserne presset så langt ned, så de kan ikke leve længere, og han kendte flere kollegaer som var nødt til at dreje nøglen om, fordi at hvis de skulle sælge varer til Coop, så skulle de sælge dem med tab, og det

[63] I modsætning til de øvrige citater fra butiksansatte, er dette citat blevet gennemlæst og godkendt af den pågældende uddeler, da det var vanskeligt at anonymisere historien helt.

ville de ikke længere være med til. Så på den måde, er der mange folk, der har en holdning til os, og så får det [at have fokus på etisk handel] lidt den modsatte effekt." (Uddeler, Dagli'Brugsen)

Hvorvidt etisk handel er at bevare lokale arbejdspladser, at give leverandørerne en ordentlig pris for deres varer, at samle midler ind til velgørende organisationer eller at gøre en indsats for at fremme salget af Fairtrade-mærkede varer, er altså i høj grad et spørgsmål om fortolkning og øjnene der ser.

Dilemmaer i ansvarlighedsarbejdet

Udover at være et område præget af uklarhed og multiple fortolkningsmuligheder er arbejdet med ansvarlighed ligeledes et område, der i udpræget grad er kendetegnet ved at være fyldt af dilemmaer. Helt overordnet kan dagligvarebranchen siges, at stå foran et grundlæggende dilemma, når det gælder om at få kunderne til at handle mere ansvarligt. For hvis dagligvarevirksomhederne virkelig skulle fremme ansvarlighed, skulle de få kunderne til at købe færre varer og smide mindre ud. Men som købmænd har de naturligvis en overordnet interesse i at sælge flere varer i butikkerne og øge deres omsætning. Populært sagt: "den mest ansvarlige vare – er den du ikke køber". Dette er blot et enkelt eksempel på, at arbejdet med ansvarlighed er fyldt med dilemmaer. Der kan dog nævnes mange flere, som f.eks. at butikkerne (og kunderne) gerne vil have varer på hylderne, der er så friske som overhovedet muligt. Det kræver dog mange kørsler og vareleveringer, og samtidig vil Coop gerne være miljøvenlige og spare på brændstofforbrug og CO2-udledning. Et andet dilemma består i, at Coop gerne vil undgå at smide en masse mad ud, når dagen er omme, men samtidig vil de gerne sikre sig, at de kunder der kommer 5 minutter i lukketid eksempelvis kan finde en liter af hver slags mælk på hylderne. Et tredje dilemma består i at Coop gerne vil kunne tilbyde kunderne legetøj fra Fjernøsten, der kan konkurrere på prisen, men samtidig skal legetøjet selvfølgelig være ansvarligt produceret, og arbejderne skal have fået en god løn og haft ordentlige arbejdsforhold. Endelig består et fjerde dilemma i at Coop gerne vil tilbyde kunderne mængderabatter, cigaretter, alkohol, slik, sodavand og andre usunde fødevarer, men samtidig vil de gerne påvirke kunderne til at træffe de ernæringsmæssige bedste valg og være med til at modvirke fedme i befolkningen.

De mange dilemmaer var et ofte tilbagevendende samtaleemne i Coops ansvarlighedsafdeling, og da jeg gav udtryk for, at jeg syntes det var alt for få virksomheder, der åbenlyst vedkendte sig de mange

dilemmaer i deres rapportering fik jeg til bl.a. til opgave at skrive et afsnit om dilemmaerne i ansvarlighedsrapporten. I rapporten for 2010 kunne man derfor bl.a. læse de ovennævnte dilemmaer, og afsnittet (der altså var forfattet af undertegnede) sluttede af med følgende appel til kunderne:

> ”Ansvarlighed er ofte et spørgsmål om at finde den rette balance mellem forskellige interesser, og derudover handler ansvarlighed for en dagligvarevirksomhed også i høj grad om at vælge til og fra på ansvarlig vis. Vi syntes f.eks. ikke længere vi kunne forsvare at sælge koncentrerede ukrudtsmidler, derfor valgte vi det fra. Til gengæld vil vi gerne øge salget at Fairtrade, miljømærkede og økologiske varer – derfor vælger vi det til. Men vores kunder må også selv træffe deres mere eller mindre ansvarlige valg når de fylder indkøbsvognen.
>
> Vi gør hvad vi kan - vil du være med?” (Coops ansvarlighedsrapport 2010, webudgave[64])

Også i interviewundersøgelsen blev der givet utallige eksempler på, hvor komplekst og dilemmafyldt arbejdet med ansvarlighed til tider kan være. Følgende uddrag af et interview med en indkøber af non-food varer illustrerer hvordan en formel praksis, i dette tilfælde at have en Code of Conduct, ikke altid har de ønskede virkninger og ligefrem kan vise sig at have modsatrettede konsekvenser:

> ”Indkøber: Vi har haft en modellervoksfabrik, som laver en rigtig god modellervoks. Han har styr på sine mikroorganismer, fordi i modellervoks kan der nemt vokse ting. Han har ændret sin opskrift flere gange efter vi har snakket med vores varesikringsfolk. Vi har fået fjernet alt hvad der hedder parfumestoffer, vi har fået fjernet alt muligt farvestof og vi har fået noget konserveringsmiddel i, så du kunne spise det. Men fordi at fabrikken er bygget for 27 år siden, der etablerede han sin fabrik på denne her grund i Kina, og med de nye codes of conduct der skal han jo bl.a. fremvise et skøde på sin fabrik, og det har han ikke. Fordi da han byggede på den jord for 27 år siden i Kina, eksisterede der ikke skøder på det tidspunkt og han vil ikke betale local government de bestikkelsespenge der skal til for at få en godkendelse til det. Så han kan ikke præsentere det nødvendige dokument (…) Han kan dokumentere,

[64] Afsnittet om dilemmaer indgik både i ansvarlighedsrapporten for 2010 og for 2011, men blev dog omformuleret en smule i 2011.

han har ligget på grunden i 27 år og han producerer alt efter reglerne, alt er som det skal være, og det er en smaddergod modellervoks, han laver, og han laver den rigtige pris, men vi kan bare ikke handle med ham, fordi han ikke har skødet på en fabrik, han opførte for 27 år siden. Det er dybt frustrerende. I mellemtiden, så har vi tjekket fem fabrikker på modellervoks, og vi kan ikke finde nogle, der kan gøre det lige så godt som han kan, fordi de vil ikke fjerne parfumestofferne (…)
Interviewer: Hvad gør man så i den situation? Siger man simpelthen til manden, vi kan ikke handle med dig, fordi du ikke har det skøde?
Indkøber: Ja, ja.
Interviewer: Er der ikke sådan en eller anden instans, hvor man kan sige, kan vi lige gå på kompromis her?
Indkøber: Overhovedet ikke, det har været et blankt nej, ham kan vi ikke handle med mere.
Interviewer: Og hvem er det der siger blankt nej?
Indkøber: Intercoop. De siger, jamen han kan ikke passere, så ham kan vi ikke handle med mere. Og så er det så de går ud og sourcer nogle nye fabrikker eller prøver at source nogle, men de kan ikke finde nogen. Så nu har vi vel indirekte bevirket at en mand har betalt bestikkelsespenge i Kina, for vi har sagt, at han måtte løse det, før vi ville handle med ham.
Interviewer: (…) Så fordi vi selv har de der strenge krav, så ender vi faktisk med at presse en mand ud i noget bestikkelse?
Indkøber: Jo, jeg ved ikke om det er det han har gjort, men det vil jeg formode, fordi her tre kvart år efter at vi stoppede samhandlen med ham, der er han så kommet tilbage nu og sagt, jamen nu har han fået styr på det og nu er det i orden, og nu kan han producere, og Intercoop har kigget i papirerne og det skulle være i orden, så nu kan vi placere ordrer hos ham igen. Jeg får ham jo aldrig til at indrømme det, men jeg har under stærk mistanke, at han har valgt at betale, det tror jeg helt sikkert." (N.N., kategorichef non-food, Coop)

Hvad skulle Coop have gjort i sådan en situation? Skulle de have gået med til at regler kan gradbøjes og accepteret at fabrikken ikke havde et skøde, så man undgik at man formentligt drev en leverandør ud i korruption? Hvad ville konsekvenserne være, hvis man åbnede op for, at der kunne gives

dispensation fra at overholde punkter i Intercoops Code of Conduct? Skulle de have smidt den gode leverandør på porten for bestandigt, og i stedet købe modellervoksen fra de fabrikker, der insisterede på at have parfumestoffer i voksen? Skulle de droppe salget af modellervoks indtil en ny og egnet leverandør dukkede op?

Ovenstående dilemma er ligeledes et eksempel på, hvordan forholdet mellem ansvarlighedstemaet og de formelle praksisser både kan tolkes som konsistent og som inkonsistent. Code of Conduct kan således betragtes som en formel praksis (da der her er tale om nøje nedskrevne retningslinjer), men relationen mellem denne praksis og indholdstemaet ansvarlighed er komplekst. Det at have en Code of Conduct må umiddelbart siges at være konsistent med ansvarlighedstemaet, da den i hvert fald officielt er til for at sikre ordentlige arbejdsforhold og hensyntagen til miljø i leverandørkæden[65]. Men relationen mellem Code of Conduct-praksissen og indholdstemaet ansvarlighed kan dog også være inkonsistent, da eksistensen af en Code of Conduct tilsyneladende kan drive leverandører ud i korruption. Dermed kan tilstedeværelsen af en Code of Conduct få helt utilsigtede og direkte modsatrettede konsekvenser. Relationen mellem den formelle praksis og indholdstemaet ansvarlighed kan dermed hverken siges at være klart konsistent eller klart inkonsistent.

Et andet dilemma går på, hvorvidt Coop skal insistere på at kvalitetskontrollere alle fødevarer, eller om de i højere grad skal åbne op for, at de enkelte butikker kan indgå aftaler med lokale leverandører:

> ”Vi to har talt rigtig tit om de der dilemmaer, som der er så mange af. Et af dem er jo, at på den ene side har du det lokale, på den anden side kædedriften. På den ene side der har du altså fødevaresikkerhed, det er noget med kontrol og friskheden og alt sådan noget. På den anden side det lokale det der med ”hvorfor kan vi ikke bare lige få æg derovre fra landmanden, han bor jo derovre, jeg kan jo lige gå over og hente dem - de er varme endnu, de er lige kommet ud af hønen” , ikk’. ”Jamen de skal altså lige indover og gennemlyses og derefter på centrallageret.” Det er der en masse dilemmaer i. Altså, det ville jo være absurd, hvis man ikke i butikkerne oppe ved mit sommerhus, kan købe kartofler fra Lammefjorden der, og de er altså fra Lars Tyndskids mark og han bor derovre. Der er ikke noget fødevaresikkerhed i det, og det kan godt være vi

[65] At kontrol af leverandører også kan fortolkes som et stort skuespil der blot er til for at vise at virksomheden trods alt gør noget er beskrevet i den institutionelle analyse.

> kunne få en endnu bedre kartoffelaftale hvis alle købte ind via den centrale kartoffelaftale - men det gør vi ikke. Altså der må man finde nogle måder at håndtere tingene på. Men med æg som et andet eksempel, der ville jeg synes, det var okay at man ikke måtte, vi ville være enormt bange for salmonella." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Coop har naturligvis nogle formelle praksisser omkring kvalitetskontrol og skal som ansvarlig virksomhed sikre sig, at kunderne ikke bliver syge af de fødevarer de køber i butikkerne. Men disse praksisser bevirker, at det er vanskeligt for de enkelte butikker, at lave egne aftaler med leverandører i nærområdet. I stedet bliver varerne hovedsageligt indkøbt centralt fra store leverandører, hvilket dels bevirker at de små leverandører i lokalområderne kan have svært ved at finde tilstrækkelige afsætningskanaler for deres varer, dels bliver det vanskeligt at følge det velkendte klimaråd om at "handle lokalt". Også hvad angår Coops omfattende kvalitetskontrol, er der altså tale om, at denne formelle praksis både kan fortolkes som værende konsistent og inkonsistent med værdien ansvarlighed.

Også de mere uformelle praksisser i organisationen kan være præget af dilemmaer. I nedenstående fortælling bliver det tydeliggjort, hvordan butikker ofte kan havne i et dilemma, når de skal vælge, hvilke varer de vil sætte særlig fokus på i butikkerne f.eks. via butiksaktiviteter som uddeling af smagsprøver og konkurrencer. Dilemmaet går på, hvorvidt butikkerne skal vælge de varer, som de ofte kan få gratis af leverandørerne, men som langt fra altid repræsenterer de sundeste eller mest ansvarlige valg, eller om butikken hellere skal promovere private label varer som Änglamark, der sandsynligvis er en mere "ansvarlig vare", men som de til gengæld selv skal betale for at dele ud til kunderne:

> "Souschef: Det er jo meget med kroner og ører, fordi Coop varerne, dem kan vi jo ikke få gratis. Dem skal vi købe og så skal vi 'skrive dem ned' - dvs. det er jo reelt ikke et svind, men det er et tab, vi tjener ikke noget på det. Slik og kaffe det kan vi jo tit punke ud af sælgerne [få som gratis prøver fra leverandørerne]. Altså det er jo bare nemmere (…) Men det er en ren nedskrivning, en regulering jeg er nødt til at foretage, hvis jeg skal købe Fairtrade, Änglamark hjem, og det går på en linje i budgettet, det gør det

andet ikke. Og så kommer driften ind over det igen, og så er det, man begynder at spekulere i det (…)

Interviewer: Ja, så det du siger, det er, at når det er Coops *egne* Änglamark varer f.eks., så skal I betale for dem, hvorimod Haribo gladeligt kommer, og måske giver jer nogle gratis slikposer I kan dele ud til børnene?

Souschef: Altså et godt eksempel det var jo, vi havde en fødselsdag her forrige år, og det skulle vi gøre noget stort ud af. Jeg snakkede med Haribo, og jeg fik en søjle der var to meter høj, så bred her. Den fyldte jeg med Haribo slikposer, så skulle folk gætte hvor meget der var i og vinderen vandt den." (Souschef, SuperBrugsen)

Et lignende dilemma sidder de enkelte kæders markedsføringsafdelinger i, når de skal vælge, hvilke varer der skal i tilbudsavisen, for her er det, som beskrevet i den institutionelle analyse, oftest de usunde varer der genererer størst kundestrøm og salg i butikkerne. På baggrund af Coops vision om "at være det mest ansvarlige sted at handle" *kunne* man således argumentere for, at butikkerne burde afholde sig fra at promovere det slik, som de ellers til tider kan få gratis af leverandøren, ligesom markedsføringsafdelingerne burde lade være med at reklamere for de mest usunde varer i tilbudsaviserne. Man kan dog ligeledes, på baggrund af Coops målsætning om at skabe en milliard i indtjening, argumentere for, at butikkerne skal tage imod alle de gratis varer de overhovedet kan få, og at markedsføringsafdelingerne udelukkende skal sætte de varer i avisen, der hiver flest kunder ind i butikkerne og giver det bedste salg. Her står medarbejderne i Coop i et klassisk dilemma om hensynet til "ansvarlighed" versus hensynet til bundlinjen.

Ovenstående er ligeledes et eksempel på, hvordan forskellige kulturelle indholdstemaer i Coop til tider kan karambolere med hinanden. I det følgende vil jeg se nærmere på relationen mellem forskellige indholdstemaer i Coop, og i den forbindelse vil jeg illustrere, hvordan relationerne mellem ansvarlighedsværdien og øvrige indholdstemaer somme tider tolkes som befordrende/konsistente for hinanden og andre gange som modvirkende/inkonsistente.

Komplekse forhold mellem forskellige indholdstemaer

Temaerne ”Ansvarlighed” og ”kommerciel bæredygtighed”

I integrationskapitlet blev de to indholdstemaer ”ansvarlighed” og ”kommerciel bæredygtighed” tolket som konsistente. Argumentet gik på, at det jo netop var de CSR-aktiviteter, der ikke bare gavnede samfundet, men også bundlinjen, som var de mest bæredygtige i betydningen holdbare i det lange løb. I differentieringskapitlet blev der imidlertid stillet spørgsmål ved, hvorvidt ”ansvarlighed” og ”kommerciel bæredygtighed” altid kan siges at være befordrende for hinanden, og det blev påpeget, at disse to temaer ligeledes kan tolkes som inkonsistente. Her var argumentet, at det ville modvirke ansvarlighedsværdien, hvis man udelukkende turde sætte de CSR-aktiviteter i gang, hvor man på forhånd var garanteret en økonomisk gevinst eller som minimum et bedre omdømme. Med det fragmenterede kulturperspektiv bliver det muligt at sætte fokus på, hvordan forholdet mellem de to temaer ”ansvarlighed” og ”kommerciel bæredygtighed” er kompleks, da relationen mellem disse kulturelle manifestationer hverken kan siges at være klar konsistent eller klar inkonsistent (jf. figur 10: Matrix over de tre kulturperspektiver). Sagt med andre ord kan de to temaer både befordre såvel som modvirke hinanden alt afhængig af konteksten.

Änglamark er som tidligere beskrevet et klasseeksempel på hvordan ”ansvarlighed” og ”kommerciel bæredygtighed” kan befordre hinanden. Men som sagt kan værdien om ”kommerciel bæredygtighed” også spænde ben for ellers nok så relevante ansvarlighedsprojekter. Konsekvensen af at CSR-initiativer skal være ”kommercielt bæredygtige” er nemlig, at de også må være kommunikerbare, for hvis projektet ikke kan kommunikeres til kunderne, vil det hverken skabe øget salg eller bedre omdømme. Problemet består således i, at det langt fra er alle CSR-projekter der er lige kommunikerbare, når Hr. og Fru Danmark er målgruppen for kommunikationen. På spørgsmålet om hvem der er Coops vigtigste interessenter i forhold til ansvarlighedsarbejdet, lyder svaret således:

> ”Kunderne er nummer et. Det hjælper ikke, at vi går rundt og er ekstremt ansvarlige, hvis ikke kunderne belønner os for det - så er vi på vej ud af en tangent. Det er fint, at vi går forrest og laver en dagsorden, men i sidste ende, så skal det være et eller andet som harmonerer med det som, som de mange også kan finde sympati omkring - det skal appellere bredt. Nogle gange siger jeg, jeg synes vi skal gøre ansvarlighed mere folkeligt, fordi jeg mener der er en risiko for, at vores indsats bliver for akademisk.” (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

På lignende vis lyder det fra formanden:

> ”Jeg er meget optaget af, at vi ikke skal lave elitære projekter. Vi skal ikke lave projekter, der kun er kendte i små lukkede netværk af NGO’er og forskere. Det er ikke dér, vi skal have vores anerkendelse fra. Vi skal have vores anerkendelse fra medlemmerne.” (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

Ifølge ovenstående citater er det altså vigtigt, at de ansvarlighedsprojekter der sættes i gang skal kunne kommunikeres til de danske forbrugere, men denne fokus på kommunikerbarhed bevirker også at nogle CSR-projekter må lukkes ned, hvis de viser sig at være for vanskelige at kommunikere, hvilket følgende uddrag fra interviewet med FDB’s adm. direktør illustrerer:

> ”Interviewer: Sådan noget som, at CSR-projekter skal være kommunikerbare, hvor vigtigt er det?
> Thomas: Jamen det er meget vigtigt, for ellers så når vi ikke de andre mål. Og jeg synes, der er rigtig mange gode eksempler på gode projekter, både her hos os og hos andre virksomheder, som simpelthen fejler på, at folk ikke forstår det. Og hvis de ikke forstår det, eller initiativet ikke kan kommunikeres på en sådan måde, at vi kan få folk til at forstå det, så nytter det jo ikke noget, fordi så vil folk jo ikke agere på det – hverken internt eller eksternt.
> Interviewer: Kan du give et eksempel på det?
> Thomas: Ja, FDB’s initiativ overfor medlemmerne omkring mikrolån til afrikanske primærproducenter.” (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, Coop)

Projektet om mikrolån gik ud på, at danske forbrugere via FDB og et mikro-finansieringsinstitut lånte penge til farmere i Afrika, så farmerne kunne investere i jord, overrislingsanlæg, vandpumper, såsæd etc. Farmeren solgte derefter deres varer til en lokal leverandør, som solgte sine varer til Coop, der derefter kunne afsætte produkterne i deres mere end 1200 butikker. Den danske forbruger der i sin tid investerede nogle penge hos en bonde i Afrika kunne dermed gå ned og købe sukkerærter, økologiske ananas og lign. i sin lokale butik, der kom fra den farm, han selv investerede i - eller fra en lignende

farm (Reissmann, Thon Schur og Rosenstock, 2011). Dette viste sig imidlertid at være for vanskeligt at kommunikere til forbrugerne, og hvor sympatisk projektet end måtte være, besluttede man således at stoppe for optagelsen af nye mikrolån i FDB regi og afvikle de eksisterende på behørig vis.

Et andet eksempel kunne være sagen om palmeolie. Her kan det ligeledes være svært at få forklaret forbrugerne, at den palmeolie der findes i diverse produkter som chokolade, chips, sæbe, tandpasta, müsli etc. er en af de største trusler mod regnskoven og dermed også mod en lang række truede dyrearter, fordi man brænder regnskoven af og anlægger palmeolieplantager, hvor der før lå skov. Set fra en ren kommerciel tankegang, kunne man således vurdere, at det ikke var et projekt man skulle gå ind i (medmindre man var nervøs for at få kritik fra NGO'er). Men det *kunne* jo være at det ville have en stor *samfundsmæssig* effekt, hvis Coop eksempelvis begyndte at lægge pres på leverandører for at finde alternativer til palmeolien eller for at anvende certificeret palmeolie. Dermed kan antagelsen om "kommerciel bæredygtighed" i bund og grund komme til at spænde ben for projekter, der ellers kunne have haft samfundsmæssig effekt.

Indholdstemaerne "ansvarlighed" og "kommerciel bæredygtighed" der eksisterer side om side i Coop, er altså somme tider fuldt forenelige, mens de andre gange kan modvirke hinanden.

<u>"Kommerciel bæredygtighed" kan være svær at forudse</u>

Ofte er det ikke til at forudse om et ansvarlighedsprojekt også vil vise sig at blive en kommerciel succes. Her er koncernens seneste skud på stammen Savannah brandet med varer fra Afrika et godt eksempel. Da man i sin tid kastede sig ud i dette projekt, var det svært at forudsige, hvorvidt det ville blive en forretningsmæssig succes eller ej. Faktisk var flere i Coop skeptiske over for idéen og noget kunne tyde på at brandet udelukkende endte med at blive lanceret fordi FDB holdt fast:

> "Vi kan se, at det der betyder noget for forbrugerne, og det man kan få en værdi af, det er det der går indenbords [bliver spist], og det er sundhed og dermed er økologi også tæt på. Dernæst så er allergi tæt på og så kommer sådan nærmiljø og affald og sådan noget. Så du kan simpelthen sætte dig ned og så sige, så lander du altså på et eller andet tidspunkt i en lille landsby i Afrika, og jeg tror det er omvendt proportionalt med hvor mange der interesserer sig for det (…) Og dermed kan du også sige, så har du jo også en guidning på hvordan du skal arbejde. Så kan du godt vælge at sige, så tager vi

> en beslutning - en FDB beslutning - om at vi gør det alligevel. Og det er fair nok, det synes jeg faktisk er flot af en virksomhed at sige, jamen det gør vi nu. Vi skal bare ikke bilde os ind, at det bliver forbrugerdrevet. Ambitionen kan så være, at enderne mødes et sted meget langt ude (…) FDB vil have det her Afrika projekt, og så lytter vi til det, og så tænker vi okay, hvis det er det de vil have, så får de det. Og så sætter vi os ned, og så bilder vi hinanden ind, at det er et kommercielt projekt det her. Det er det ikke. Altså lad os være ærlige, fordi det er fair nok. Man skal bare ikke have for mange af sådan nogen projekter vel, men man kan sagtens have nogle. Jeg synes faktisk det er med til karakterisere en virksomhed." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Ifølge den forbrugerpolitiske direktør er en af de ting, der kendetegner ansvarlige virksomheder således netop, at man *også* har projekter der ikke nødvendigvis resulterer i økonomisk gevinst eller goodwill blandt kunderne. Men hvis Coop udelukkende var gået efter de projekter, hvor man med rimelig stor sandsynlighed kunne forvente en økonomisk gevinst eller øget goodwill blandt kunderne havde de næppe lanceret deres nye Afrikabrand.

Dels viste forudgående undersøgelser fra FDB Analyse, at et flertal af forbrugerne forbandt varer fra Afrika med lav kvalitet og dårlig hygiejne, dels er der som beskrevet af den forbrugerpolitiske direktør og i nedenstående citat en tendens til at forbrugerens moralske ansvarsfølelse daler i takt med at afstanden stiger:

> "Det er en gængs erfaring, at der er et omvendt forhold mellem moralsk forpligtelse og afstand. Det er lettere at erkende og føle et moralsk ansvar i forhold til mennesker og situationer, vi er i direkte berøring med, eller som er inden for vores umiddelbare rækkevidde, end det er at føle sig ansvarlig i forhold til nogen eller noget, som er længere væk." (Vallentin 2011, s.150)

Det lå således ikke i kortene, at Savannah skulle blive en god forretning, men i skrivende stund er Savannah brandet godt på vej til at blive en kommerciel succes, da forbrugerne foreløbig har taget godt imod de nye varer fra Afrika og salget går over al forventning.

Det kan således være overordentligt svært at forudse om et givet ansvarlighedsprojekt vil ende med også at være kommercielt bæredygtigt, sådan at de to temaer (ansvarlighed og kommerciel bæredygtighed) vil være konsistente med hinanden, eller om det vil være et dårligt forretningsmæssigt sats og dermed være inkonsistent med temaet om "kommerciel bæredygtighed".

Temaerne "ansvarlighed" og "kundens frie valg"

Udover "kommerciel bæredygtighed" var der et andet kulturelt indholdstema, der viste sig ved analysen af interviewene – nemlig antagelsen om "kundens frie valg". Antagelsen refererer, til at kunden skal have muligheden for at vælge mellem en bred palet af varer efter devisen "vi har udvalget – du har valget". Kvickly har ligefrem "frihed til at vælge" som kædens motto. Alt afhængig af konteksten og øjet der ser, vil dette tema ligeledes kunne tolkes som henholdsvis befordrende og modvirkende for ansvarlighedstemaet.

På den ene side kan man således argumentere for, at en sådan antagelse er konsistent med ansvarlighedsværdien, for hvis kunden skal have det frie valg, skal de jo også netop have mulighed, for at vælge de mest ansvarlige varer. Ifølge dette ræsonnement må man således også tilbyde kunderne et bredt udvalg af diverse certificerede varer, så de netop kan vælge om de eksempelvis vil have den natcreme der er fri for parabener, den der ikke er testet på dyr eller den der er miljøvenligt emballeret. På den anden side kan man lige så vel argumentere for at "kundens frie valg" er inkonsistent med ansvarlighedsværdien. For hvis kunden skal have et frit valg, så skal de jo også have mulighed for at købe super billige eller usunde varer af mere eller mindre ringe kvalitet – med andre ord skal de også have mulighed for at købe de "mest uansvarlige" produkter.

Som vist i den institutionelle analyse svarer 23 pct. af Coops kernekunder, at udvalget af etisk mærkede produkter har "afgørende" eller "stor betydning" for deres valg af indkøbssted, mens henholdsvis 55 og 38 pct. finder det af "afgørende" eller "stor betydning" at "butikken har gode uge tilbud" og at "butikken generelt har lave priser" (jf. figur 8). På lignende vis blev det påpeget at detailhandlens samlede salg af økologiske føde- og drikkevarer kun udgjorde 7,2 pct. i 2010, ligesom hver dansker i gennemsnit kun købte for 80 kr. Fairtrade mærkede varer om året.[66] Så hvis det primært er *kunden* (frem for koncernen) der skal have valget, så må Coop jo i høj grad 'go with the flow' i betydningen give kunderne det, de vil have, uagtet at dette langt fra altid er de mest

[66] http://www.dr.dk/Regioner/Kbh/Nyheder/Hovedstadsomraadet/2011/02/25/110715.htm

’ansvarlige varer’?

Herved rejser spørgsmålet om ”choice editing” sig, der handler om hvorvidt Coop som ansvarlig virksomhed i langt højere grad bør tage valget for kunden. Ligesom Coop netop har tilkendegivet at de stopper salget af ål, kunne de på lignende vis proklamere, at man ikke længere vil sælge æg fra burhøns, fisk og skaldyr der ikke er FSC-mærket, alkopops el.lign. Men hvor går grænsen så? Efter hvilke parametre skal Coop vurdere hvilke varer der er henholdsvis ansvarlige og uansvarlige? Og ville butikkerne overhovedet kunne løbe rundt, hvis man fjernede en mængde varer fra hylderne og dermed risikerede at drive kunderne over hos konkurrenterne? Hvad ville det eksempelvis koste Coop, hvis man stoppede salget af buræg? Kompleksiteten og de mange dilemmaer er her atter centrale elementer i diskussionen om at fremme ”ansvarlighed”. Her vil hensynet til forretningen og antagelsen om ”kundens frie valg” bevirke, at brugen af choice editing sandsynligvis vil blive ved med at være forholdsvis begrænset, og Coop-butikken, der kun forhandler ”ansvarlige varer” vil ifølge nedenstående citat aldrig se dagens lys:

> “Så sent som i går blev jeg mødt af én eller anden, som sagde, hvornår laver I egentlig den der butik som kun har de gode varer? Altså den laver vi aldrig, fordi vi sælger til Hr. og Fru Jensen over hele Danmark.” (Katrine Milman, CSR-manager, Coop)

”Choice editing” er ligeledes et komplekst begreb, der kan tolkes på mange forskellige måder, og det kan være overordentligt vanskeligt at bedømme, hvornår en butik har taget det ansvarlige valg på forbrugerens vegne af etiske årsager, og hvornår valget af en ”ansvarlig vare” udelukkende bunder i kommercielle interesser:

> ““Hvis jeg går ned i min lokale SuperBrugs for at købe sesamfrø, så kan jeg kun få økologisk, og det er jo ikke fordi vi har tænkt, at det er fordi der bruges rigtig mange pesticider [ved traditionel fremstilling af sesamfrø]. Det er fordi der er nogle der gerne vil have økologiske og der er også nogle der bare vil have sesamfrø, og så stort salg er der ikke af sådan nogen, så vi vælger kun at have én på hylden, og så tager vi den, vi tjener flest penge på. Det kalder vi jo ikke ’choice editing’, det er købmandsskab!” (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Som også nedenstående citat indikerer, er det i høj grad de økonomiske faktorer der påvirker beslutningerne om hvilke varer der kommer på hylderne, og her stemmer kunderne dagligt med dankortet, da det i sidste ende er en ”demokratisk” proces, hvor forbrugerne beslutter, hvilke varer der får lov at blive på hylderne:

> ”Indkøberen bliver primært målt på de økonomiske resultater, og det er det han optimerer ud fra, men ved at vi har de 40 ansvarlighedshandlinger, så har de jo fået tæt på sidestillede mål. For eksempel ham der indkøber fisk ved, at der i sortimentet skal være et minimum antal MSC varer. Men det er primært økonomi og i sidste ende, så er det jo meget demokratisk, fordi det er jo forbrugeren, der vælger. Så vi kigger på tallene, og så tilbyder vi det kunden vil have - med den note, at vi har vores ansvarlighedsmålsætninger.” (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Ansvarlighed i form af de 40 handlinger er altså ifølge ovenstående ”tæt på sidestillede” med de økonomiske mål, men i sidste ende består Coops ansvar åbenbart snarere i at give kunderne *muligheden* for at træffe det ansvarlige valg, end det består i at tage valget for dem. Måske er det derfor at ansvarlighedsmålsætningerne somme tider ender med at blive reduceret til ”en note”?

Opsummerende kan det således siges, at organisationskulturen i Coop er karakteriseret ved både at have ”ansvarlighed”, ”kommerciel bæredygtighed” og ”kundens frie valg” som kulturelle indholdstemaer (der er naturligvis en mængde andre indholdstemaer der ligeledes kendetegner kulturen i Coop, men her har jeg udvalgt dem der primært relaterer sig til ansvarlighedsværdien.) Analysen af disse indholdstemaer viser, at der i alle tre tilfælde er tale om yderst komplekse og dilemmafyldte begreber, der kan tolkes på et utal af måder og som somme tider er konsistente og forenelige og til andre tider inkonsistente og uforenelige med hinanden.

Incitamentsstrukturen - befordrende for eller modvirkende ansvarlighedsarbejdet?

Som illustreret i ovenstående citat fra koncerndirektøren bliver indkøberne primært målt på de økonomiske resultater og man kan derfor stille spørgsmålstegn ved, hvilke incitamenter de ansatte i Coop har i forhold til at fremme ansvarlighedsarbejdet. I det følgende vil jeg se nærmere på incitamentsstrukturerne i Coop, og diskutere hvorvidt de virker befordrende for eller modvirker ansvarlighedstemaet.

Med incitament forstås i denne kontekst en anledning til at udføre bestemte handlinger, og incitamentsstrukturerne er således de forhold i virksomheden der stimulerer en ønsket adfærd, hvilket eksempelvis kan være bonusser, øvrige belønningssystemer og virksomhedens succeskriterier, men også f.eks. medarbejderkonkurrencer der har til formål at fremme en bestemt adfærd. Incitamentsstrukturerne vil primært høre til i kategorien "formelle praksisser", da disse oftest kommer til udtryk via regler og procedurer (Martin 2002), men som det vil blive illustreret i det følgende, kan disse strukturer også være relateret til de mere uformelle praksisser og ritualer i organisationen.

Incitamentsstrukturerne er af afgørende betydning for forankringen af ansvarlighed, som en grundlæggende værdi i virksomheden, da de netop har karakter af at være adfærdsregulerende. I den forbindelse er det oplagt at se nærmere på, hvad det egentlig er for parametre, som medarbejderne i Coop måles efter, for hvis de udelukkende måles efter bundlinje og økonomiske nøgletal, kan det modvirke at indkøbere og butikker prioriterer at øge udbuddet af ansvarlige varer.

Officielt lyder det at "alle forretningsområder" i Coop både måles på de økonomiske resultater og på, hvordan de bidrager til at integrere områderne fra 1-4-40 planen i forretningen:

> "Kunsten er at integrere ansvarlighed i forretningen, og at alle funktioner derfor skal bidrage igennem deres forretningsplan – inden for de områder, som 1-4-40 planen afstikker. Alle forretningsområder vil blive målt på dette på linje med de økonomiske resultater." (Mit Coop – Inside, 2009, nr.16, s.3)

Det er dog uklart, hvad der menes med ”alle forretningsområder” - er det de forskellige kategorier (”frugt og grønt”, ”bolig og fritid”, ”kolonial og frost” etc.) eller er det også butikskæderne og måske ligefrem de enkelte butikker, der her refereres til? Hvordan argumenterer ledelsen for, at der måles på andet end bundlinje, og oplever de øvrige medarbejdere ligeledes, at der er parametre udover de rent økonomiske der tæller?

På spørgsmålet om hvorvidt det bare er økonomiske parametre som der måles på, eller om man fremover også eksempelvis skal måles på andelen af svanemærkede eller økologiske varer, lyder svaret fra formanden:

> ”Ja det skal vi. Det gør vi jo så også igennem 1-4-40 planen, hvor vi bl.a. har nogle mål om at få flere Änglamark varer på hylderne (…) En måde at styre nogle af CSR aktiviteterne og 1-4-40 handlinger igennem på, det er jo ved at sætte konkrete mål.” (Lasse Bolander, formand, FDB og Coop)

Fordi man i 1-4-40 planen har sat nogle konkrete mål om at øge salget af eksempelvis økologiske, miljømærkede og Fairtrademærkede varer, kan man således argumentere for, at der måles på andet end rent økonomiske parametre. Dette ræsonnement går igen blandt flere ledere, som i følgende uddrag af interviewet med koncerndirektøren:

> ”Interviewer: Kunne man forestille sig, at der på sigt også kom nogle andre mål ind, end bare de økonomiske mål?
> Jan: Ja, men det føler jeg jo vi har. Fordi vi har på MSC, vi har på Fairtrade, vi har på miljømærkede produkter, vi har på økologi, så vi har faktisk på mange sekundære mål, der ligger lidt begrænsninger på den kommercielle handlingsfrihed. Så kan man diskutere, hvor begrænsende målene er, men de er der. Der sidder personer i vigtige beslutningspositioner, der endda ejer og bliver stillet til regnskab for et initiativ, f.eks. på fisk, der er én der ejer det initiativ. Men vi har ikke taget skridtet og koblet bonusmodellen op på ansvarlighedsplanen, de er koblet op på det økonomiske resultat.” (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Det er dog ikke alle medarbejdere, for hvem det er lige tydeligt, at der måles på andet end bundlinjen og her er der i høj grad tale om forskellige fortolkninger. Nogle medarbejdere har i hvert fald svært ved at se, at ”alle forretningsområder” bliver målt på ”ansvarlighed”, sådan som det blev erklæret i medarbejderbladet. En indkøber fortæller:

> ”Det er jo tal på bundlinjen, der styrer det hele i sidste ende (…). Der er forretningsdelen som de nok er rigtig meget fikserede på, kun at kigge på taldelen, og det er dét der måles på hele tiden (…) Altså det første vi gør, når vi kommer om morgenen, det er at slå op på datawarehouse tallet og se hvordan var salget i går, er der noget vi skal handle på her, når ugen er omme. Hver mandag morgen, så får jeg salgstal på ugen der var før, og det allerførste vi gør, det er at skimme ned igennem og sige, okay hvilke varer har ikke performet? Hvornår skal de sættes ned? Altså ganske enkelt, og det er sådan en rutine der ligger, og der går man ikke ind og skelner [mellem mere eller mindre ansvarlige varer].” (N.N., kategorichef non-food, Coop)

Ritualerne hos indkøberne kan med den store fokus på salg og omsætning modvirke de ”ansvarlige varer”, for hvis de ikke sælger som forventet må de nødvendigvis pilles af hylden. Og som indkøberen videre forklarer, er det ofte sværere at sælge eksempelvis en økologisk vare, da den typisk er dyrere. Som nedenstående fortælling illustrerer, kan det således være vanskeligt for en indkøber at se incitamentet for eksempelvis at hive en økologisk modellervoks ind i varesortimentet:

> ”Indkøber: Vi spænder også lidt ben for os selv, synes jeg, fordi vi har nogle regler om, at når vi sætter en vare ud på en hylde, hvor meget skal den så omsætte, den skal omsætte noget per kvadratmeter eller per hyldemeter og den skal indtjene og det gør den økologiske vare ikke i starten. Den skal have noget længere tid. Men vi bliver jo målt på hyldecentimeter, hvor meget performer det, og der er det typisk sådan en vare, der vil gå ud igen, fordi den ikke omsætter nok (…)
>
> Interviewer: Det skal jeg lige forstå, dvs. hvis du sætter én eller anden vare på hylderne, så bliver butikken eller du, eller hvem bliver så målt på om den sælger nok ude i de enkelte butikker?
>
> Indkøber: Det gør jeg.

Interviewer: Det gør du via data warehouse, eller hvordan?

Indkøber: Ja det gør jeg, så kan vi se hvor meget denne her vare den sælger (…) Så må vi ned og se på hvilke varer er det der performer? Okay her har vi en modellervoks, 4 styks for en tyver, dem sælger vi rigtig mange af og vi tjener en masse penge på dem, og her har vi en modellervoks 4 styks i økologisk - dem sælger vi ikke ret mange af, men kunne vi ikke godt bruge den hyldeplads til noget der solgte lidt bedre? Jo det kunne vi godt, og så ryger den jo, fordi vi har de her mål for os hele tiden. (…) Hvis du spørger, tror jeg, de øverste lag her i huset, så ville de sige, "jamen selvfølgelig er der plads til det", og lige så snart du kommer ned på forretningsenheden, så "ej det er der altså ikke plads til, find én der sælger noget bedre". Så jeg ser lidt, at der er en forskel på, skal man sige, hvad den 'økologiske' del af firmaet gerne vil og hvad den forretningsmæssige del af firmaet accepterer. Det er ligesom om, det ikke er helt synkroniseret." (N.N., kategorichef non-food, Coop)

Her fortolkes strukturerne altså som inkonsistente med ansvarlighedstemaet, og indkøberen oplever det som dilemmafyldt på den ene side selv at have et ønske om at indkøbe de mest ansvarlige varer og på den anden side at blive mødt af et nærmest ufravigeligt krav om omgående salg og indtjening.

En anden indkøber af bl.a. nydelsesmidler oplever, at han faktisk *bliver* målt på hvor mange certificerede varer, han køber hjem til sortimentet:

"Vi bliver målt. Jeg har sådan en samarbejdsaftale med min chef, og der står der jeg skal lave X antal Fairtrade produkter om året." (Peer Wejse, kategorichef, Coop)

Disse forskellige opfattelser kan bunde i, at det er væsentligt lettere at finde økologiske og Fairtrade-mærkede nydelsesmidler end det for eksempel er at finde økologisk, FSC eller svanemærket sko, legetøj og elektronik. Derfor er det tilsyneladende ikke alle indkøbere på hovedkontoret der har mål for hvor mange certificerede varer de skal hente hjem, og ude i butikkerne er det stadig kun bundlinjen der måles på:

> ”Interviewer: Har man ude i butikkerne interesse i at fremme de 40 handlinger?
> Jan: Kun indirekte ved at butikkerne ønsker at leve på et kundeløfte om ansvarlighed.
> Interviewer: Hvorfor ikke mere direkte?
> Jan: Butiksledelsen fokuserer på det, de bliver direkte mål på, man får hvad man måler på, og butikkerne bliver ikke direkte målt på det her. Vi bliver [målt på det] i kategori, fordi folk er på nogle af delmålene blevet direkte ansvarlige, men den enkelte butik bliver det ikke.” (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

I citatet ligger en anden udbredt antagelse om, at ”man får hvad man måler på”, og eftersom butikkerne ikke måles på hverken villighed eller evne til at sælge de mest ansvarlige varer, så kan butikkernes incitament for at fremme 1-4-40 planen være svær at få øje på.

Da en CSR-specialkonsulent fra FDB bliver spurgt om, hvorvidt det er i butikkernes interesse at fremme ansvarlighedsplanen, bliver det endvidere fremhævet, hvordan butikkerne kan havne i et dilemma, fordi de ansvarlige varer, som de fra hovedkontorets side bliver bedt om at promovere i diverse kampagner, ikke altid er den vare de tjener bedst på:

> ”Hvis du taler med ansatte i butikkerne om deres erfaringer med ansvarlige varer, så kan det at sælge ansvarlige varer for nogen være dilemma betonet.. (…) På den ene side vil de gerne sælge varerne og have de mere kvalitetsbevidste kunder i butikken. Omvendt, så kan en ansvarlig vare have en dårligere avance end en ’konventionel’. Isoleret set – med butikkernes øjne, kan en ansvarligheds-kampagnen være i modstrid med deres forretningsmål.” (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

Hvorvidt der i organisationen er incitamentsstrukturer, der virker befordrende for ansvarlighedsværdien, er således åbent for multiple fortolkninger, da strukturerne både kan tolkes som befordrende (man har jo i kraft af 1-4-40 planen opstillet nogle konkrete mål at gå efter) og modvirkende (det er jo i sidste ende bare bundlinjen der tæller).

Men bør mål på ansvarlighedsparametre så i højere grad indarbejdes i incitamentsstrukturen end tilfældet er i dag?

Også her er der hverken organisatorisk eller subkulturel konsensus, og på dette spørgsmål spænder svarene fra ”det ville jeg synes var fedt” til “det ville ikke give mening for mig”, og “jeg synes det er svært, fordi hvis nu ikke forbrugeren vil købe det, så er det lidt frustrerende at være aflønnet via et bonussystem, og så forbrugerne fravælger det.”

Umiddelbart lader det heller ikke til, at der er ledelsesmæssig opbakning til at ændre incitamentsstrukturen og eksempelvis lade mål for indkøb eller salg af ansvarlige varer indgå i medarbejderes og butikkers bonussystemer:

> ”Det er meget svært at sætte eksempelvis entydige mål for håndtering af ansvarlige indkøb. Det nytter ikke noget, at et incitamentssystem er så uoverskueligt komplekst, at du i tilfælde af A, så skal du gøre B og C osv., for så er det jo ikke noget incitamentssystem, så er det et forvirringssystem. Altså, så bliver du som medarbejder ikke mere klar på, hvad det er du skal fremme og hvad det er du ikke skal fremme. Så der er en fare for hvis man inkorporerer alle de her ting, at det bliver ganske uoverskueligt.” (Thomas Bagge Olesen, adm. direktør, FDB)

På spørgsmålet om hvorvidt man kunne forestille sig at ansvarlighed fremover blev integreret mere i virksomhedens bonussystemer, sådan så butikkerne eksempelvis blev belønnet for deres salg af Änglamark, lød svaret på lignende vis fra Coops adm. direktør:

> ““Det tror jeg bliver for kompliceret. Jeg tror mere på, at indsatsen skal drives igennem holdninger, vil jeg sige (…) Jeg tror ikke på at lave en detaljeret incitamentstruktur (…) Jeg tror på salgskonkurrencer, og det er noget andet. Det virker. Sådan noget med hvem har i det her distrikt været bedst til at sælge økologiske gulerødder, det virker, fordi det er nemt.” (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Argumenterne for ikke at ændre incitamentsstrukturerne går således på, at det vil være alt for komplekst, og at man risikerer at forvirre medarbejderne snarere end skabe klarhed over, hvilken retning de skal gå i. Risikoen ved ikke at ændre strukturerne er dog at medarbejderne så kun går efter

bundlinjen, da man med den nuværende incitamentsstruktur må siges at have denne som primær rettesnor.

Opsummerende kan det således siges at spørgsmålet om hvorvidt Coops incitamentsstrukturer virker befordrende for ansvarlighedsværdien, er åbent for multiple fortolkninger, hvoraf nogle fortolkninger udtrykker konsistens og andre inkonsistens mellem virksomhedens praksisser og ansvarlighedsværdien. Hvor nogle argumenterer for at der er konsistens mellem incitamentsstrukturen og ansvarlighedsværdien fordi man har opstillet konkrete mål, der skal opfyldes i form af 1-4-40 planen, så vurderer andre, at det eneste de måles på er bundlinjen. Her har nogle indkøbere fået specifikke mål for ansvarlighed som de skal opfylde, mens andre ikke har, alt afhængig af hvilke typer af varer de arbejder med. Ude i butikkerne måles man derimod udelukkende på økonomiske parametre, hvilket kan hæmme incitamentet for at sælge og promovere de mest ansvarlige varer, da den mest ansvarlige vare langt fra altid også er den, der giver det største økonomiske overskud.

Global Compact som reelt forandringsredskab eller blot en 'espoused value'?

I kapitlet om CSR i Coop set fra et integrationsperspektiv blev det pointeret, at værdien "ansvarlighed" i høj grad kunne observeres ud fra virksomhedens handlinger (inferred value). De mange historiske begivenheder som tilslutningen til Global Compact, lanceringen af 1-4-40 planen, udgivelsen af årlige ansvarlighedsrapporter og ikke mindst dét at Coop også af medier og forbrugere blev vurderet til at være foran konkurrenterne på CSR-området, blev tolket som udtryk for at ansvarlighed er en velforankret værdi i virksomheden.

Men en nærmere analyse viser, at i hvert fald hvad angår tilslutningen til Global Compact, så er der i højere grad tale om en offentlig erklæret værdi snarere end en "iværksættelse af forandringer i virksomhedens operationer", som man ellers skrev under på ved tilslutningen til initiativet (jf. integrationskapitlet). Af Coops hjemmeside fremgår det således, at man er tilsluttet Global Compact[67] og i forordet til ansvarlighedsrapporten for 2009 kunne man læse følgende:

[67] Jf. http://om.coop.dk/ansvarlighed/etisk+handel/kontrol+af+leverandoerer/global+compact.aspx

> ”Vi har tilsluttet os FN’s Global Compact og støtter brugen af principperne i den. Som led i dette vil vi offentliggøre en årlig rapport om vores arbejde med ansvarlighed. Det er denne rapport du har i hånden. Samtidig vil vi arbejde for at udbrede kendskabet og tilslutningen til Global Compact.” (Coops ansvarlighedsrapport 2009, s.5)

I ovenstående citat refereres til, at man ved tilslutningen til Global Compact forpligtede sig til at udarbejde en Communication on progress rapport (jf. integrationskapitlet), og at man ved udarbejdelsen af ansvarlighedsrapporten har opfyldt denne forpligtelse. Derudover har man i hver ansvarlighedsrapport inkluderet et kapitel, hvor der redegøres for hvordan man i Coop har arbejdet med Global Compacts fire fokusområder henholdsvis *menneskerettigheder*, *arbejdstagerrettigheder*, *miljø* og *anti-korruption*.

Jeg var selv forfatter på disse kapitler og udarbejdede dem ved at screene Coops mange CSR-initiativer, og herefter vurdere hvilke der passede bedst ind under Global Compacts 10 principper. F.eks. blev målsætningen om at ”etablere en grøn flagskibsbutik, hvor nye energivenlige teknologier løbende kan blive testet”[68] brugt som eksempel på, hvordan man i Coop arbejdede med området ”miljø”. Ønsket om at ”fordoble salget af Fairtrade-mærkede varer” blev anvendt som eksempel på, hvordan man arbejdede med ”arbejdstagerrettigheder”. Denne tilgang benævnte jeg ”indefra- og ud-tilgangen” for øvelsen bestod her i at tage udgangspunkt i de CSR-initiativer, der i forvejen var i Coop, og derefter få dem til at passe ind under Global Compacts 10 principper. Man kunne også have brugt hvad jeg kaldte ”udefra og ind-tilgangen”, hvor en virksomhed med udgangspunkt i Global Compacts 10 principper lader sig inspirere til at finde nye initiativer på ansvarlighedsområdet og til at undersøge hvilke af de 10 principper der er behov for at arbejde mere med. Hvor hovedspørgsmålet ved en ”indefra og ud- tilgang” vil være ”hvad gør vores virksomhed allerede i dag, som kan passe ind under Global Compact?” så spørges der ved brug af ”udefra og ind-tilgangen” i stedet ”hvordan kan vi bruge Global Compacts 10 principper som inspiration og igangsætter for nye indsatser på CSR-området?” (Rosenstock 2012; Reissmann, Thon Schur og Rosenstock 2011). I Coop er Global Compact altså ikke blevet brugt til at igangsætte nye initiativer på ansvarlighedsområdet, men blot til at rapportere på de CSR-initiativer, som man i forvejen havde besluttet sig for at arbejde med, og på spørgsmålet om hvordan Global Compact er blevet brugt det første år efter tilslutningen lyder det fra Coops forbrugerpolitiske direktør:

[68] Dette er en af de 40 handlinger fra 1-4-40 planen.

”Mogens: Altså det ærlige svar er jo, at vi ikke har brugt det…

Interviewer: Og heller ikke senere?

Mogens: Jamen du har jo selv forsøgt. Det er jo dig, der har gjort det, det er jo ikke mig. Altså jeg synes, det vi har gjort det er, vi har haft vores ansvarlighedsplan, vi har haft de her fire områder og dem har du så mast ned igennem sådan en Global Compact si, hvor man kan se, hvordan fordeler det sig så i de der ti huller, og der falder så ikke så meget i det sidste hul…

Interviewer: I antikorruption? [som er Global Compacts 10. Princip]

Mogens: Ja, men lidt alligevel, det må man jo erkende. Har det så afdækket at vi skal gøre nogle ting anderledes? Ja det har det måske nok. Hvis nu vi igen bliver i antikorruption, så kan man sige, hvis vi virkelig skulle sige nu lever vi op til det princip, så skal vi måske nok gøre noget mere på antikorruption, men dér er det, jeg bare stiller spørgsmålet; hvis vi nu skal være en god ansvarlig virksomhed i forhold til vores interessenter, skulle vi så ikke hellere gøre noget på et andet punkt? Vi skal vel ikke gøre det fordi vi har skrevet under på Global Compact? Altså hvor mange ressourcer skal vi kaste efter noget som vi ikke synes egentlig tilfører ret meget værdi (…) Vi har ”sundhed” som er et stort issue for os, det skal det være, vi sælger en tredjedel af alle fødevarer i Danmark, men det står der ikke direkte noget om i Global Compact. Så må vi massere det over og sige, ej men så må vi udvide det der begreb [om menneskerettigheder]. Altså, så sidder jeg og kigger lidt på det og siger, ”hold da kæft, hvad har vi egentlig gang i her? For hvis’ skyld er det, at vi gør det her?” (…) Ud fra en samlet betragtning, så er det et lidt absurd teater.” (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Der er i skrivende stund ikke igangsat nye initiativer i forhold til at bekæmpe korruption og i årsrapporternes kapitler om Global Compact refereres således til Coops gavepolitik og til arbejdet med at bekæmpe korruption i leverandørledet (ingen af disse initiativer har dog været igangsat som følge af tilslutningen til Global Compact).

Da den forbrugerpolitiske direktør bliver spurgt om, hvorvidt man gør nogle ting som en direkte konsekvens af tilslutningen til Global Compact lyder svaret ”Ja, vi sender den der rapport over i juni

måned", da man en gang om året sender ansvarlighedsrapporten til Global Compacts hovedkontor i New York. Ansvarlighedsrapporteringen i sig selv er imidlertid ikke en konsekvens af tilslutningen til FN initiativet, for Coop er underlagt kravet om rapportering (jf. loven om redegørelse for samfundsansvar), så den havde de udarbejdet under alle omstændigheder.
Dermed må effekten af tilslutningen til initiativet mildest talt siges at være temmelig beskedent og Global Compact bliver i hvert fald ikke benyttet, som det forandringsredskab det er tiltænkt at skulle være, hvilket også kommer til udtryk i nedenstående betragtning:

> "Vores tilslutning til Global Compact blev for mig at se ikke brugt som et aktivt. Det var måske nærmere en opgave at 'vinke af'. Mange af de ting vi forpligtede os på, gjorde vi i forvejen. Så kunne vi lige så godt tilslutte os selskabet af andre virksomheder, som også arbejdede med samfundsansvar. Men Global Compact kunne være brugt som et aktiv, hvis vi havde udfordret os selv. Eksempelvis: Hvordan skal Global Compact bruges som et ledelsesværktøj, hvordan skal den bruges for os til at udfordre vores eget arbejde, forholde os mere aktivt til en agenda, der ligger uden for vores egen virksomhed og spille ind på den? Er der ting som vi ikke gør i dag, som vi burde gøre, eller som vi skal prioritere højere end noget andet? Altså bruge Global Compact til at udfordre vores måde at arbejde med ansvarlighed på. I den sammenhænger ser jeg Global Compact som et rigtigt interessant instrument. På den måde vil jeg påstå, at tilslutningen til Global Compact ikke resulterede i nævneværdige forandringer." (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

Global Compact bliver dermed, som hævdet i starten af dette afsnit, en offentlig erklæret værdi og ikke en anledning til forandringer i virksomhedens handlinger.

Dette kan skyldes, at det ikke var Coops eget ønske at tilslutte sig initiativet. Som beskrevet i integrationskapitlet kom idéen og ønsket om tilslutning fra ejerne FDB, og på spørgsmålet om fordele og ulemper ved at tilslutte sig initiativet lyder det fra Coops adm. direktør:

> "Det var et stort ønske fra vores ejere, så derfor har vi gjort det. Min holdning er, at vi skal fokusere på de ting vi kan gøre let tilgængelige for de mange, og jeg er ikke sikker på at hele indsatsen står mål med udbyttet. Men det er min personlige holdning, og jeg er selvfølgelig loyal mod den beslutning, eller den opgave vi har fået, men jeg har svært ved at se den store værdi i forhold til kunderne må jeg erkende. (…) Jeg håber på et tidspunkt at kravene bliver skrappere. Hvis man ser på, hvor lidt man kan nøjes med at rapportere i relation til Global Compact, så synes jeg det er en lidt hul medalje." (Jesper Lien, adm. direktør, Coop)

Hvor tilslutningen til Global Compact i integrationskapitlet blev fremhævet som en formel praksis, der virkede befordrende for ansvarlighedsværdien, og der cementerede Coops førerposition (da de var den første dagligvarevirksomhed i Danmark der tilsluttede sig initiativet), så bliver det med det fragmenterede kulturperspektiv betonet, at tilslutningen i bund og grund ikke har haft nogen reel effekt i forhold til at fremme ansvarlighedsagendaen i virksomheden. Og hvor det i integrationskapitlet blev fremhævet, at tilslutningen kunne ses som udtryk for at man satte ansvarlighedsarbejdet "i et højere gear", så bliver der i nærværende kapitel brugt helt andre metaforer, da Global Compact her beskrives som "en hul medalje" og "absurd teater". Der er sågar en der sammenligner Global Compact med "kejserens nye klæder", da han ikke kan forstå, at så mange erhvervsledere og virksomheder bakker op om et initiativ, der i hans øjne har tvivlsom effekt.

Dette er dog ikke ensbetydende med at alt ansvarlighedsarbejdet i Coop kan tolkes som en 'espoused value' – det er blot tilslutningen til Global Compact der er 'espoused' snarere end 'inferred'. Hvorvidt ansvarlighedsværdien i øvrigt er implementeret og forankret i virksomheden vil jeg se nærmere på i det følgende.

Coops CSR-strategi – implementeret men ikke forankret?

I Coop er værdien ansvarlighed tæt knyttet til CSR-strategien, for det er især denne strategi der skal lede virksomheden i retning af den overordnede vision om "at være det mest ansvarlige sted at handle og arbejde". En analyse af forankringen og implementeringen af CSR-strategien kan dermed være med til at afdække, hvorvidt "ansvarlighedsværdien" snarere er en offentlig erklæret værdi (espoused value) end en værdi, der kan observeres ud fra virksomhedens praksisser (inferred value).

Som skildret i ovenstående afsnit kan tilslutningen til Global Compact ses som eksempel på, hvordan en formel praksis, der ellers umiddelbart kan tolkes som befordrende for ansvarlighedsværdien, i bund og grund ikke kan observeres ud fra virksomhedens handlinger. Her er, med et begreb hentet fra den institutionelle analyse, tale om dekobling, eftersom Coops reelle praksis og deres politik ikke stemmer overens.[69] Ved dekobling kan virksomhederne opretholde legitime, formelle strukturer (som f.eks. deltagelse i Global Compact) alt imens politikkerne ikke afspejles i virksomhedens handlinger.

Også medarbejderne oplever til tider, at der ikke er overensstemmelse mellem politikker og praksisser. På spørgsmålet om hvorvidt indkøberne generelt kender til 1-4-40 planen, lyder det således:

> ”Man kender til den, for der har jo været en seance om det oppe i forhallen, hvor man snakkede om det, og folk har fået den udleveret, og uden at ville være respektløs for dem der har lavet det, så tror jeg, den er havnet i skuffen i bedste fald hos rigtig mange. Og det tror jeg igen skyldes, at der er ikke den rigtige kobling i dag mellem hvad man gerne *vil* og hvad man reelt gør. Forretningsdelen og ideologidelen hænger ikke rigtig sammen.” (N.N., kategorichef non-food, Coop)

Efterfølgende forklarer ovennævnte indkøber, at hun ikke oplever sammenhæng mellem det man gerne vil (”ideologidelen”) og det man reelt gør (”forretningsdelen”), fordi der generelt ikke er tilstrækkelig forståelse for at eksempelvis de økologiske varer tager længere tid at bygge op, og de derfor ikke burde være underlagt de samme krav om hurtig indtjening som de mere traditionelle varer.

Blandt de *butiksansatte* berettes der ligeledes historier om, hvordan man har oplevet uoverensstemmelse mellem politikker og handlinger. Da en souschef bliver spurgt om ulemperne ved ansvarlighedsarbejdet, forklarer hun:

[69] En af de 40 handlinger fra ansvarlighedsplanen lyder netop: ”Vi vil som led i vores tilslutning til FN’s Global Compact offentliggøre en årlig rapport om vores etiske arbejde og arbejde for at udbrede kendskabet og tilslutningen til Global Compact blandt danske virksomheder” (jf. Coops ansvarlighedsrapport 2009, 2010 og 2011).

Souschef: ”Ulemperne - det er også at den [ansvarlighedsplanen] ikke blev ført helt igennem, og der tænker jeg på bygningen.

Interviewer: Ja, hvordan det?

Souschef: Ja, det her det er en Coop ejet bygning. Vi skal til at bygge om, (…) og vi kan ikke engang få lov til at få sådan nogle sensorer på vores [kontakter] for at spare strøm. Eller vi har jo det flotteste flade tag heroppe, [jeg har foreslået] sådan noget solcelle værk til at køre vores strøm på, eller vores varme på, når man alligevel er i gang med at bruge 10 millioner…det synes jeg er lidt synd.

Interviewer: Hvorfor kan I ikke få det?

Souschef: Jamen det koster for mange penge. Det er jo noller, at man ikke fører den hele vejen ud.” (Souschef, Kvickly)

Da jeg siden hen spurgte nogle af de øvrige butiksansatte, hvorvidt de ligeledes havde oplevet at en planlagt butiksombygning ikke kunne blive helt så klimavenlig som forventet, lød en af kommentarerne ”det har jeg også hørt mange gange - eksempler på det der.”

De ovenstående citater vidner om at Coops praksisser kan tolkes på vidt forskellig vis, og at i hvert fald nogle af medarbejderne oplever, at der ikke altid er konsistens mellem ansvarlighedsværdien (og de hertil knyttede målsætninger) og virksomhedens reelle handlinger.

Men betyder det så, at CSR-strategien (ansvarlighedsplanen) ikke er implementeret? Hvad er en succesfuld implementering af planen?

Ifølge Coops koncerndirektør er det primært at komme i mål med de 40 handlinger:

”Interviewer: Hvornår er den her plan en succes?
Jan: Der er jo nogle helt konkrete mål på hver af de 40 konkrete parametre, så jeg vurderer, at det er en succes for os, når vi kommer i mål på dem. Der er blevet sat nogle forventninger op, og hvis vi leverer på det, så er det godt. Det er klart at vi ikke har været ambitiøse nok, hvis vi kan komme i mål på alle 40, men vi skal gerne derhen. ”(Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

Som beskrevet i integrationskapitlet kom Coop i mål med tre fjerdedele af de 40 handlinger og er godt på vej med de øvrige ved udgangen af 2011, hvor strategiperioden udløb. Ud fra ovennævnte succeskriterium må ansvarlighedsplanen altså siges at være en succes. Som det også fremgik af integrationskapitlet gik den officielle forklaring af planens formål ligeledes på at øge salget af de mest ansvarlige varer, reducere Coops miljøbelastning og skabe bedre forhold for medarbejdere i leverandørkæden. Også dette må siges at være opnået (selvom der stadig er store udfordringer med at forbedre arbejdsforholdene i leverandørleddet er udviklingen trods alt gået den rigtige vej). Derudover blev det tidligere nævnt at 1-4-40 planen gerne skulle give Coop mere offentlig credit for deres ansvarlighedsarbejde og således øge markedsføringsværdien. Dette er også sket, for som nævnt blev Coop i 2011 udråbt som CSR-områdets mediedarling - og dette skete endda samtidig med at man i 2011 genererede et rekordstort økonomisk overskud.

Set i lyset af ovenstående må implementeringen af 1-4-40 planen således siges at have været en succes. Men betyder det så også, at planen er forankret i virksomheden?

Her er svaret nej, for nok kan planen siges at være implementeret (i betydningen i mål med de 40 handlinger), men meget peger i retning af at den ikke er organisatorisk forankret.

Den manglende forankring blev særligt fremhævet i differentieringskapitlet, hvor det bl.a. fremgik at 44 pct. af medarbejderne kun kendte 1-4-40 planen af navn eller aldrig havde hørt om den, og at kun to ud af de 1923 adspurgte medarbejdere uhjulpet kunne nævne de fire områder fra planen. Endvidere viser medarbejderundersøgelsen, at 71 pct. af de adspurgte svarer nej til spørgsmålet: ”Har du talt med dine kollegaer/dine ansatte/din chef om planen:1-4-40?”, mens kun knap en fjerdedel svarer ”ja” og resten svarer ”ved ikke” (jf. medarbejderundersøgelsen, bilag 2, Sp. 9c).

Særligt i butiksnettet viste planen sig at være dårligt forankret, hvilket givetvis hænger sammen med den beskrevne incitamentsstruktur, der ikke umiddelbart giver butikkerne anledning til at arbejde for at fremme planens målsætninger. Som påpeget i nedenstående citat er det ikke blevet gjort klart for medarbejderne (og her særligt for medarbejdere i butiksnettet), hvad de selv hver især kan gøre for at støtte op om 1-4-40 planen og hermed være med til at forankre ansvarlighedsværdien i hele virksomheden:

> ”1-4-40 er jo slet ikke vedrørende for medarbejderne. Altså det bliver jo sådan noget med at ”vi skal kommunikere”. Ja, godt nok, men hvad skal *jeg* gøre, altså hvor er det, der er action på medarbejderfronten? Eller hvor ligger der en handling hos medarbejderne i direkte forlængelse af målene? Dem skal der mange flere af.” (Brian Sønderby Sundstrup, specialkonsulent CSR, FDB)

I lyset af ovenstående kan det diskuteres hvorvidt det er tilstrækkeligt, at der eksempelvis sidder en indkøber af fisk, som har nogle mål om at fremme MSC mærket, og at de personer der står for indkøb af nydelsesmidler har et mål om, hvor mange Fairtrade-mærkede varer de skal hive ind i sortimentet. Der skal angiveligt meget mere til, før man kan tale om at planen er forankret i hele organisationen.

Som beskrevet i integrationskapitlet var det ”et vigtigt mål i sig selv” at kommunikere ansvarlighedsplanen *internt,* så den tillige kunne skabe ”stolthed og positivitet omkring virksomheden” blandt medarbejderne (jf. tidligere citat af FDB’s adm. direktør). Ud fra dette succeskriterium må planen dog siges at have slået fejl, da mange slet ikke kender planen. Desuden er det langt fra altid, at de mange ansvarlighedskampagner forbindes med noget positivt fra butikkernes side. Tværtimod kunne der, som vist i differentieringskapitlet, være en vis modstand mod ansvarlighedsarbejdet og herunder særligt de mange kampagner, hvilket også kommer til udtryk i nedenstående udbrud:

> ”Der er *mange* af de her ansvarlighedskampagner, og nogle gange så hænger det bare én langt ud af halsen, at nu skal vi skifte [skilte med mere] hele tiden. Jeg tror det er dét, der er problemet.” (Souschef, Kvickly)

Desuden er der flere af de 40 handlinger, der ikke er direkte forankret noget sted i organisationen, forstået på den måde at der ikke er specifikke medarbejdere, der er ansvarlige for at føre dem ud i livet. Det drejer sig især om de mere bløde målsætninger, der blot går på at ”øge informationen” – eksempelvis ”Vi vil øge informationen om de initiativer Coop gør for klimaet” eller ”Vi vil øge informationen om, hvilke sunde varer der kan købes i butikkerne”, men også målsætningen om at ”Vi vil reducere emballageforbruget til vores

egne varemærker" (jf. bilag 1, de 40 handlinger fra planen). Sidstnævnte målsætning blev således kun vurderet til at være 25 pct. opfyldt ved strategiperiodens afslutning, hvilket højst sandsynligt hænger sammen med den manglende forankring – der er tilsyneladende ingen i virksomheden, der føler sig direkte ansvarlig for at dette mål opfyldes, og dermed er der heller ingen der tager ejerskab for det.

Man kan således argumentere for, at ansvarlighedsplanen er succesfuldt implementeret, men man kan lige så vel argumentere for, at planen ikke er forankret i hele organisationen.

Og *hvis* resultatet om at kun to medarbejdere uhjulpet kan nævne de fire områder fra planen betragtes som belæg for, at ansvarlighedsværdien er ringe forankret, så kan også dette resultat tolkes på forskellig vis. For måske afspejler spørgsmålet slet ikke forankringen af ansvarlighedsplanen? Måske kan de adspurgte medarbejdere bare ikke relatere det til deres egen hverdagskontekst, når de i et spørgeskema på computeren skal svare på: "I Coop er der fastlagt fire samfundsmæssige ansvarsområder, der overordnet arbejdes ud fra. Kan du nævne et eller flere af disse ansvarsområder?". Når de blev hjulpet lidt og fik de fire ansvarsområder at vide, var det jo over 80 pct., der gav udtryk for at kende til indsatserne inden for de fire ansvarsområder (jf. integrationskapitlet og differentieringskapitlet).

I hvert fald kan det ifølge den forbrugerpolitiske direktør diskuteres både hvorvidt spørgsmålet er validt, men også hvorvidt det overhovedet er vigtigt at medarbejderne uhjulpet kan opremse de fire områder fra planen:

> "Hvis I vidste, hvad sådan en butik bliver bombarderet med af informationer om alt muligt bras, som de på en eller anden måde skal forholde sig til, og dvs. hvis vi spørger dem sådan meget, har du forstået hvad det [CSR/ansvarlighed] er, de fire områder, kan du nævne dem? De fatter jo ikke, hvad det er vi spørger om! Og spørgsmålet er, om det overhovedet er den rigtige målestok at bruge, fordi deres virkelighed er helt anderledes. Så på en måde synes jeg det i hvert fald er lidt uretfærdigt, både overfor dem, men i virkeligheden også overfor os, hvis man siger, jamen det er først fuldt implementeret, når de har forstået det. Nej, de skal aldrig

nogensinde forstå det der." (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)[70]

Set i lyset af ovenstående kan det diskuteres hvorvidt, det manglende kendskab til planen blandt en stor del af medarbejdere kan ses som udtryk for manglende implementering og forankring. Måske er ansvarlighed så indarbejdet i medarbejdernes handlinger, at de dagligt praktiserer ansvarlighed dog uden at tænke nærmere over det? De sorterer affaldet, de arbejder på at nedbringe ressourceforbruget i butikker og bagland, mange butikker bakker op om diverse ansvarlighedskampagner og promoverer Änglamark, økologi og varer fra Afrika og på hovedkontoret gør mange indkøbere en stor indsats for at udvide sortimentet af certificerede varer. Er det så rimeligt at sige at ansvarlighedsplanen ikke er forankret?

Her er der atter tale om, at forankringen af ansvarlighedsarbejdet kan tolkes vidt forskelligt, hvilket også skyldes at der er meget store forskelle på graden af forankring i de forskellige forretningsenheder. I nogle butikker og i nogle kategorier er ansvarlighedsarbejdet således rimelig velforankret, da det er indarbejdet i de daglige praksisser, mens det i andre butikker og kategorier er påfaldende fraværende. Og selvom det i differentieringskapitlet blev påpeget at arbejdet med ansvarlighed typisk er bedre forankret på hovedkontoret end i butikkerne og i storbybutikkerne sammenlignet med landbutikkerne, så er dette en forsimplet fremstilling. Som illustreret i nærværende kapitel er forankringen af ansvarlighedsplanen netop kendetegnet ved at være fragmenteret, da den altså kan siges at være forankret i nogle kategorier og i nogle butikker.

Opsamling

I ovenstående analyse af CSR i Coop set fra et fragmenteret kulturperspektiv har der været fokus på *flertydighed*, *komplekse relationer mellem kulturelle manifestationer* og *fravær af konsensus og klarhed.*

Til at begynde med blev det beskrevet, hvordan CSR er et komplekst fænomen, og historien om en indkøbers forargelse over de store chokoladeproducenters adfærd illustrerede, hvordan "ansvarlig virksomhedsadfærd" er svær at få greb om. Fortolkningerne af hvad der

[70] Dette citat stammer ikke fra interviewundersøgelsen, men fra et work-in-progress seminar, hvor jeg fremlagde dele af afhandlingen og dens resultater.

vurderes ansvarligt kan skifte afhængig af konteksten. CSR er således et flertydigt begreb, der er kendetegnet ved fravær af konsensus.

Derudover er CSR vanskeligt at praktisere. Eksemplet med den ”ansvarlige havestol” illustrerede, hvor mange faktorer virksomheden egentlig skal have styr på for blot at have et enkelt 100 pct. ansvarligt produkt, og med 30.000 forskellige varenumre er det i praksis umuligt, at have styr på alle varernes mere eller mindre omfattende leverandørkæde. Der vil altid kunne findes huller i osten. Opgaven består for virksomhederne således i kontinuerligt at arbejde på at identificere sådanne huller og udfylde dem.

I Coop har man valgt primært at benytte det mere mundrette begreb ”ansvarlighed”, men også dette begreb viste sig i høj grad at være kendetegnet ved flertydighed og fravær af konsensus. Således var der ikke engang inden for de enkelte grupper af medarbejdere enighed om, hvad ”ansvarlighed i Coop” refererer til, og hvor nogle fortolkede ansvarlighed, som det at have varer på hylderne og en venlig kundebetjening, så mente andre at ansvarlighed bestod i at have en præsentabel frugt- og grønt afdeling med kvalitetssikrede varer eller at ansvarlighed var at behandle kunder og medarbejdere ordentligt. Og selvom nogle interviewpersoner henviste til 1-4-40 planen, var den påfaldende fraværende i mange af de ansattes fortolkninger af begrebet.

Også begrebet ”ansvarlige varer” viste sig at være et komplekst begreb der er åbent for multiple fortolkninger. En nakkekotelet fra et traditionelt slagtesvin blev således i CoopPlus tolket som en ansvarlig vare, men som påpeget kan det diskuteres, hvorvidt denne vare er *særlig* ansvarlig. Selvom der med begrebet ”ansvarlige varer” typisk refereres til de forskellige typer af certificerede varer, så forbliver det komplekst.

Som beskrevet kan en kylling, der er opvokset under kummerlige forhold, snildt være mærket med nøglehullet, men det gør den ikke til en ansvarlig vare alligevel, ligesom det kan diskuteres hvorvidt en Fairtrade chokoladebar fuld af transfedtsyre kan betragtes som ’særlig ansvarlig’.

Efterfølgende blev det med ”etisk handel” som eksempel illustreret, hvordan de fire områder fra ansvarlighedsplanen ligeledes er områder, der i høj grad er åbne for multiple fortolkninger. Hvor etisk handel i Coops ansvarlighedsrapport bl.a. defineres som øget salg af Fairtrade og indsamlinger til humanitære organisationer, så fremgik det af interviewene, at etisk handel også kunne tolkes som opretholdelse af lokale arbejdspladser eller som at sikre

leverandørerne en rimelig pris for deres varer. Her blev det påpeget, at Coops offentlige erklæring om at støtte ”etisk handel” kunne risikere at give bagslag, når man samtidig angiveligt pressede leverandører så langt ned i pris, så de måtte dreje nøglen om og jævnligt dømte leverandører ude, hvis de blev for dyre.

Med det fragmenterede kulturperspektiv blev det ligeledes muligt at få et indblik i de utallige dilemmaer, der karakteriserer arbejdet med CSR. I den forbindelse blev det bl.a. fortalt, hvordan Intercoops Code of Conduct i sidste instans kunne bevirke at leverandører blev drevet ud i korruption, for at skaffe de fornødne dokumenter. I afsnittet om dilemmaer blev der ligeledes sat fokus på, hvordan et klassisk dilemma for såvel butikkerne som marketingsfolkene består i at vælge mellem den mest ansvarlige vare og den vare der skaber bedst kundestrøm og indtjening.

Dernæst blev der sat fokus på forholdene mellem de forskellige kulturelle indholdstemaer, der blev observeret i Coop. Her blev det vist, at såvel forholdet mellem ”ansvarlighed” og ”kommerciel bæredygtighed” samt forholdet mellem ”ansvarlighed” og ”kundens frie valg” både kunne tolkes som konsistente og inkonsistente. Der er således tale om komplekse relationer mellem indholdstemaerne, hvilket bliver tydeligt ved brug af det fragmenterede kulturperspektiv.

I forlængelse heraf blev det diskuteret hvorvidt incitamentsstrukturerne i Coop kan siges at virke befordrende for ansvarlighedsværdien. Her blev der i første omgang argumenteret for at incitamentsstrukturerne støttede op om ansvarlighedsarbejdet i kraft af at der gennem 1-4-40 planen var sat nogle konkrete mål som skulle opfyldes. Det blev dog ligeledes vist, hvordan Coops incitamentsstruktur kunne tolkes som modvirkende ansvarlighedsværdien, da man kan argumentere for, at det i sidste ende kun er bundlinjen der tæller, og da butikkerne udelukkende måles på økonomiske parametre. Strukturerne er altså ligeledes flertydige og kan fortolkes som både befordrende og modvirkende for ansvarlighedsværdien.

Efterfølgende blev Global Compact brugt som eksempel på, hvordan en formel praksis, der umiddelbart kunne tolkes som befordrende for ansvarlighedsarbejdet, reelt viste sig at have yderst begrænset effekt. Deltagelsen i FN initiativet kunne med andre ord tolkes som en offentlig erklæret værdi snarere end ”iværksættelse af forandringer i virksomhedens operationer”, som man ellers skrev under på ved tilslutningen til initiativet. Med det fragmenterede kulturperspektiv blev det muligt, at få multiple fortolkninger af tilslutningen

til Global Compact frem i lyset, og her viste det sig at FN-initiativet blandt andet blev betragtet som ”en hul medalje”, ”absurd teater” og ”kejserens nye klæder”.

Endelig blev det diskuteret, hvorvidt 1-4-40 planen kunne betragtes som henholdsvis implementeret og forankret i virksomheden. Her blev der givet flere eksempler på, hvordan medarbejdere til tider oplever politikkerne som dekoblet fra virksomhedens handlinger, f.eks. når man har klima som fokusområde, men ikke altid kan finde midler til at lave butiksombygninger så klimavenlige som forventet. Alt afhængig af succeskriteriet kan man vælge at tolke 1-4-40 planen som succesfuld eller mere eller mindre fejlslagen. Hvis formålet med planen udelukkende var at komme i mål med de 40 handlinger, må planen overvejende siges at være en succes, da Coop ved udgangen af strategiperioden var i mål med ¾ af handlingerne, mens resten var godt på vej. På baggrund af dette kan man ligeledes argumentere for at planen er implementeret. Man kan dog lige så vel argumentere for at planen ikke er forankret, og at den således må være mere eller mindre fejlslagen. Der er nemlig mange medarbejdere, der aldrig har hørt om planen eller kun kender den af navn, og ligeledes er det kun to ud af de 1923 adspurgte medarbejdere, der uhjulpet kan nævne planens fire fokusområder.

Alt i alt må det konkluderes, at ansvarlighedsarbejdet i nogle kategorier og i nogle butikker er rimelig velforankret, mens det i andre butikker og kategorier er påfaldende fraværende. Implementeringen og forankringen af ansvarlighedsplanen er således netop kendetegnet ved at være fragmenteret, og hvad angår arbejdet med ansvarlighed er multiple fortolkninger mulige.

Kritik af det fragmenterede kulturperspektiv

Som ved brugen af det integrerede og det differentierede perspektiv er også den fragmenterede tilgang forbundet med metodologiske udfordringer.

Således har kritikere af det fragmenterede perspektiv påpeget, at den videnskabelige kunst netop består i at eliminere flertydighed og skabe klarhed frem for blot at fremhæve kompleksiteten og de mange fortolkningsmuligheder:

> ”The excitement of science and the reason for attempting to construct a social science is the possibility of seeing more clearly, and thus empowering action rather than paralyzing it by mere appreciation of tension and ambiguity.” (Donaldson 1989, s.250-251)

Hvor integrationsstudier med deres antagelse om ensretning og organisatorisk konsensus kan danne basis for konkrete anbefalinger for fremadrettede handlinger, så kan det umiddelbart være sværere at forestille sig, hvordan man på baggrund af et fragmenteret studie kan komme med handlingsorienterede råd til virksomhederne. For hvis alt er fragmenteret, åbent for fortolkning og flertydigt, hvilken vej skal virksomheden så gå?

Og hvis en given organisationskultur netop er kendetegnet ved fragmentering, flertydighed og fravær af konsensus, kan man så overhovedet sige, at der er tale om en kultur? Teoretikere der definerer kultur som ’det der deles’ (f.eks. Louis 1985; Sathe 1985) kunne her indvende, at fragmentering og flertydighed ikke er kultur, men derimod *fraværet* af kultur.

Ifølge Martin (1992, s.152) bliver der i mange fragmenterede studier slet ikke gjort rede for, hvordan man definerer kultur, og det kan da også være vanskeligt, når flertydigheden og fraværet af konsensus er i centrum for analysen. Bliver studier foretaget ud fra det fragmenterede kulturperspektiv ikke blot en samling af unikke individuelle synspunkter? Reduceres kultur med fragmenteringsperspektivet til et individuelt analyseniveau, eftersom der hverken er organisatorisk eller subkulturel konsensus? (Martin 1992)

Som svar på denne kritik lyder det fra en tilhænger af fragmenteringsperspektivet:

> ”Discussing the relation between ambiguity and organizational culture requires some definition of organizational culture (…) Culture does not necessarily imply a uniformity of values. Indeed quite different values may be displayed by people of the same culture. In such an instance, what is it that holds together the members of the organization? I suggest that we look to the existence of a common frame of reference or a shared recognition of relevant issues. There may not be agreement about whether these issues *should* be relevant or about whether they are positively or negatively

valued (…) They array themselves differently with respect to that issue, but whether positively or negatively they are all oriented to it." (Feldman 1991, s.154)[71]

Ovenstående tilgang til kultur stemmer godt overens med resultaterne af nærværende undersøgelse. Ansvarlighed viste sig således at være en fælles referenceramme i Coop snarere end en værdi som kunne påstås at være delt af alle i organisationen, og hvor nogle opfattede ansvarlighed yderst positivt, så andre ansvarlighedsværdien som en hæmsko i forhold til at nå de økonomiske mål.

Efter skiftevis at have anvendt de tre forskellige perspektiver på CSR i Coop presser følgende spørgsmål sig på: Hvorfor er disse analytiske perspektiver egnet til at belyse forankringen af CSR i Coop, og hvordan kan de tre perspektiver bidrage til at belyse svarene på forskningsspørgsmålet?

Det vil jeg samle op på i de afsluttende kapitler, hvor jeg konkluderer og diskuterer på baggrund af resultaterne fra nærværende afhandling.

[71] Jf. kapitlet "Kulturanalytisk perspektiv på CSR i Coop", hvor der ligeledes blev refereret til dette citat.

Kapitel 9: Konklusion

Omdrejningspunktet for denne afhandling har været forankringen af Coops CSR-strategi. Undervejs har jeg illustreret, hvordan denne strategi både påvirkes af en række ydre såvel som indre processer.

De *ydre* processer blev beskrevet via den institutionelle analyse. Her blev det skildret, hvordan Coop i deres valg af CSR-initiativer arbejder inden for et vist handlerum. De kan ikke bare 'strategize' frit, men agerer i høj grad som følge af samfundsskabte krav og forventninger. CSR er indlejret i samfundets institutionelle strukturer og Coops arbejde med ansvarlighed ændrer sig i takt med disse, hvilket bl.a. blev illustreret via Coops bevægelse fra en implicit til en mere eksplicit CSR-tilgang. I den institutionelle analyse blev det endvidere belyst, hvordan den strategiske CSR-tilgang har vundet indpas på direktionsgangen i Coop, hvilket bevirker at ansvarlighed i høj grad ses som en mulighed for at skabe konkurrencemæssige fordele og øget vækst.

De *indre* processer, der påvirker forankringen af CSR-strategien, blev beskrevet via en analyse af organisationskulturen. I den forbindelse har jeg argumenteret for at organisationskulturen og særligt analysestrategien med at anvende tre forskellige perspektiver, kan give et mere nuanceret billede af, hvilke interne organisatoriske processer, der henholdsvis befordrer og modvirker arbejdet med ansvarlighed.

I den første del af den kulturelle analyse viste jeg, hvordan ansvarlighedsarbejdet i Coop kan tolkes som præget af harmoni og konsensus. Med det *integrerede kulturperspektiv* beskrev jeg den fælles ensartede fortælling, om hvordan en mængde historiske begivenheder samt observerede praksisser og artefakter i virksomheden hver især kunne tolkes som befordrende for værdien ansvarlighed. Her var der ikke fokus på udfordringer og dilemmaer ved ansvarlighedsarbejdet, men derimod på den type fælles fortælling, som virksomheder typisk kommunikerer i deres CSR-rapporter og i deres øvrige eksterne kommunikation. Det var en yderst positiv fortælling, hvor 1-4-40 planen og forankringen af den blev beskrevet som en succes. Medarbejderne kendte (med lidt hjælp til hukommelsen) planens fire områder, de slukkede lyset efter sig, de lagde pres på leverandører for at få energibesparende anlæg, butikkerne skiftede slikposerne til fødselsdagsfesten ud med frugt og nødder, Coop vandt

priser for deres ærlige CSR-rapportering og adskilte sig fra konkurrenterne som den mest ansvarlige dagligvarevirksomhed. Ja, selv kunderne kunne endda mærke en forskel ude i butikkerne.

Men i stedet for at tage denne fælles fortælling for 'face value', så anvendte jeg efterfølgende det *differentierede kulturperspektiv* til en successiv opløsning af denne ensrettede yderst positive fortælling. I den anden del af den kulturelle analyse var der fokus på inkonsistens og på de modsatrettede interesser mellem forskellige grupper af medarbejdere, og herved begyndte de mange udfordringer og dilemmaer ved ansvarlighedsarbejdet at vise sig. Her var ingen altoverskyggende organisatorisk konsensus - derimod blev de kulturelle processer beskrevet som præget af subkulturel konsensus. I den forbindelse blev det påvist, hvordan det kan give nogle kulturelle sammenstød, når FDB, der ønsker at være "udviklingslaboratorium", og hvis medarbejdere beskrives som "akademiske kloge Ager", somme tider skal lave ansvarlighedsprojekter sammen med Coop, der i deres egen selvforståelse er "Cowboyland" med hang til de hurtige beslutninger. Endvidere blev det med det differentierede kulturperspektiv åbenbart, at der ikke altid er overensstemmende interesser mellem hovedkontoret og butiksnettet. Det skyldes bl.a. at butikkerne typisk har stor fokus på de lokale interesser, og når nu de lokale kunder er til hoppeborge, pølser, kaffe og kage, hvorfor så lægge en masse kræfter i at promovere varer fra Afrika og FSC mærket træ fra Honduras, som hovedkontoret ellers lover i deres ansvarlighedsplan? Da det kan være svært for butikkerne, at se den store værdi i at deltage aktivt i diverse ansvarlighedskampagner, blev det ligeledes beskrevet, hvordan en del kampagnemateriale fra hovedkontoret ender i pappressen, da butikkerne er fokuseret på 'lønsom drift' og ikke altid har ressourcerne til at støtte op om de mange kampagner. Især butikkerne i landområderne kan have svært ved at se den store værdi i ansvarlighedsplanen, da deres kunder generelt går mindre op i eksempelvis økologi og Fairtrade end kunderne i storbybutikkerne. Via det differentierede kulturperspektiv blev der endvidere sat fokus på, at ansvarlighedsplanen måske ikke var helt så vel forankret som man kunne få indtryk af i den integrerede fortælling. 44 pct. af de adspurgte medarbejdere kendte kun 1-4-40 planen af navn eller havde aldrig hørt om den, og kun to ud af de 1923 respondenter kunne uhjulpet nævne de fire områder fra planen. Her var der åbenlyse forskelle baseret på subkulturelle tilhørsforhold, idet ansatte i baglandet kendte signifikant mere til planen end ansatte i butiksnettet, og topledere ligeledes kendte signifikant mere til planen og til indsatserne inden for de fire områder sammenlignet med mellemledere og ansatte uden ledelsesansvar. Endelig blev det differentierede perspektiv anvendt til at beskrive de modsatrettede interesser, der kan være mellem nogle indkøbere, der ønsker at jagte de hurtige tilbud, og de auditører der skal kontrollere de mange leverandører af non-food varer i Fjernøsten. Via det differentierede

kulturperspektiv blev der tillige sat fokus på inkonsistens, og der blev givet eksempler på både ”ideologisk”, ”symbolsk” og ”handlingsorienteret” inkonsistens.

Dernæst viste jeg med det *fragmenterede kulturperspektiv,* hvordan den fælles ensrettede fortælling blev endnu mere ’opløst’. Her kom det frem at ansvarlighed i Coop og forankringen af 1-4-40 planen er præget af flertydighed, uklarheder og dilemmaer. I den forbindelse blev det illustreret, hvordan CSR er et yderst komplekst fænomen, og hvordan det i praksis er umuligt for Coop at have 100 pct. styr på alle varerne. Det blev ligeledes vist at både ”ansvarlighed”, ”ansvarlige varer” og ”etisk handel” er temmelig uklare begreber med et hav at fortolkningsmuligheder, og at der ikke engang inden for de før omtalte subkulturer kan siges at være konsensus eller klarhed om hvorledes disse begreber skal forstås. Det fragmenterede kulturperspektiv blev endvidere anvendt til at sætte fokus på de mange dilemmaer, der præger implementeringen og forankringen af ansvarlighedsstrategien. Her blev det illustreret, hvordan det kan være overordentligt svært at være en ansvarlig virksomhed, når man med håndhævelsen af Code of Conduct risikerer at drive leverandører ud i korruption, og når butikker, indkøbere og marketingsfolk ofte står i dilemmaet mellem at vælge den mest ansvarlige vare eller den vare der skaber bedst kundestrøm og indtjening. Ved brug af fragmenterings-perspektivet blev det ligeledes tydeliggjort, at relationerne mellem de kulturelle indholdstemaer ”ansvarlighed” samt ”kommerciel bæredygtighed” og ”kundens frie valg” både kunne tolkes som konsistente og inkonsistente. Antagelserne om at CSR-initiativer skulle være ”kommerciel bæredygtige” og at ”kunderne skal have et frit valg” blev dermed både tolket som befordrende for og modvirkende ansvarlighedsarbejdet. På lignende vis blev det beskrevet, hvordan incitamentsstrukturerne i Coop både kunne tolkes som befordrende for og modvirkende ansvarlighedsarbejdet. Her argumenterede nogle for, at strukturerne støttede op om ansvarlighedsværdien, eftersom der gennem 1-4-40 planen var sat nogle konkrete mål som skulle opfyldes, mens andre oplevede, at det i sidste ende kun var bundlinjen der talte, hvilket kunne modvirke ansvarlighedsarbejdet. Videre blev det med tilslutningen til Global Compact illustreret, hvordan en formel praksis der umiddelbart kunne tolkes som befordrende for ansvarlighedsværdien i bund og grund ikke havde medført nogle ændringer i Coops arbejde med ansvarlighed. Afslutningsvist blev det fragmenterede kulturperspektiv brugt til at diskutere implementeringen og forankringen af ansvarlighedsplanen, og det blev konkluderet at ansvarlighedsarbejdet er rimelig vel forankret i nogle kategorier og i nogle butikker, mens det i andre er påfaldende fraværende. Via det sidste kulturperspektiv blev det dermed åbenbart, at der er tale om en fragmenteret forankring af Coops ansvarlighedsplan.

Fordelen ved at anvende de tre kulturelle perspektiver har været, at de hver især har sat fokus på forskellige kulturelle processer og sammen giver de et mere nuanceret og fyldestgørende billede af forankringen af Coops CSR-strategi. Hvis jeg kun havde brugt et enkelt eller to af perspektiverne havde jeg overset væsentlige processer. Ansvarlighed i Coop er nemlig både 'det der deles', det er mødet mellem grupper af medarbejdere med forskellige interesser og det er fragmentering, uklarheder og dilemmaer.

Hvad er det så medarbejdere i Coop 'deler', der kan siges at have betydning for ansvarlighedsarbejdet? Det er først og fremmest en fælles arv og historie. Oprindelsen i andelsbevægelsen, og det faktum at Coop i sidste ende er ejet af de danske forbrugere frem for en gruppe aktionærer, bevirker, at man i høj grad føler sig anderledes i betydningen "mere menneskelig" og mindre profitorienteret end konkurrenterne. Denne følelse af at være ansat i en "ordentlig", "anstændig" og ikke mindst "ansvarlig" virksomhed er et gennemgående træk.

Hvor er det så splittelsen opstår? Den opstår, fordi der i så stor en organisation med så mange forskellige afdelinger spredt ud over hele landet ikke kan undgå at være forskellige interesser. Hvor nogle ønsker langsigtede udviklingsprojekter, ønsker andre hurtige gevinster og beslutninger, og hvor nogle ønsker at promovere de mest ansvarlige varer, er andre mere optaget af, hvilke varer der skaber størst kundestrøm og indtjening. Hvor nogle har fokus på globale agendaer og problemstillinger, finder andre de lokale forhold langt vigtigere, og dermed ses en række kulturelle sammenstød i mødet mellem grupper af medarbejdere i organisationen.

Og hvordan kommer fragmenteringen ind i billedet? Fragmenteringen kan bl.a. ses i de flertydige signaler, som Coop sender. Der er usunde varer på knaldtilbud i butikker, der har som mål at "gøre det lettere for forbrugerne at vælge sundt". Der er en nærmest altoverskyggende fokus på bundlinjen hos en virksomhed, der ønsker at fremme salget af de mest ansvarlige varer. Der er ikke én eneste handling i ansvarlighedsplanen, der er rettet mod medarbejderne, hos en virksomhed der har som vision "at være det mest ansvarlige sted at arbejde", og der er ikke altid råd til de mest klimavenlige løsninger ved egne ombygninger hos en virksomhed, der har klima som særskilt fokusområde i ansvarlighedsplanen. Ligeså vel som ansvarlighed i Coop er kulturelle forhold der deles og forhold der opstår uenigheder om fra tid til anden, så er ansvarlighed i Coop altså også præget af flertydighed, uklarheder og dilemmaer, som f.eks. uklarheder om hvad "ansvarlighed", "ansvarlige varer" og "etisk handel" betyder.

Ulemperne ved at anvende de tre perspektiver er imidlertid, at resultaterne af analysen kan komme til at fremstå som et spørgsmål om selektion af data. Har jeg ikke bare vist, at man afhængigt af det valgte perspektiv næsten kan fortælle en hvilken som helst historie om ansvarlighedsarbejdet i Coop? Hertil må svaret være nej. Jeg kunne *ikke* have fortalt en hvilken som helst historie ud fra mine dataindsamlinger – f.eks. kunne jeg ikke have fortalt en historie om Coop som en uansvarlig virksomhed, for ansvarlighedsværdien ligger i Coops DNA, Coop er givetvis den mest ansvarlige dagligvarevirksomhed i Danmark og de arbejder målrettet på at bevare denne position.

Via de tre perspektiver får jeg blot sat fokus på forskellige processer, da de tre anvendte kulturelle optiker trækker forskellige historier frem i lyset. Her kan det diskuteres, hvorvidt det ene perspektiv giver et mere retvisende billede end de to andre. Ifølge Martin kan man ikke sige, at det ene perspektiv giver et mere sandfærdigt billede end de andre, da man dermed antager, at der findes en objektiv sandhed, som kan beskrives (Martin 2002).
Som skildret i indledningen til den kulturelle analyse er det da også min opfattelse, at forskere subjektivt fortolker og repræsenterer, hvad de observerer, snarere end de afkoder objektive realiteter, og at man derfor ikke kan skildre en objektiv sandhed. Alligevel må jeg dog afslutningsvist tilkendegive, at jeg finder det fragmenterede perspektiv mest dækkende for den organisationskultur, jeg har forsøgt at tegne et billede af.

Med de tre perspektiver har jeg illustreret, at ansvarlighed er meget andet og meget mere end den fælles ensrettede fortælling man typisk bliver præsenteret for i virksomheders CSR-rapporter og på deres hjemmesider. Jeg har vist, at oplevelsen af at bære på en særlig arv, hvor ansvarlighed er en del af DNA'et, ambitionen om at være Danmarks mest ansvarlige dagligvarevirksomhed og ønsket om i endnu højere grad at bruge CSR som konkurrenceparameter i kampen om kunderne, kan virke befordrende for ansvarlighedsarbejdet, mens incitamentsstrukturerne, hensynet til lokale interesser, den store fokus på bundlinje og på kommunikerbarhed af CSR-initiativer til tider kan modvirke arbejdet med ansvarlighed.

Så tilbage til min undren, da jeg startede dette projekt. Hvor svært kan det egentlig være, det her med CSR? Hvorfor hører vi gang på gang om virksomheder, der ikke har styr på ansvarligheden? Hvorfor er der både "blod i mobilen", "en mørk side af chokoladen", "en bitter smag i theen", "tilbud der dræber" osv.?

Det er, fordi CSR *er* svært. Som vist i denne afhandling er CSR yderst komplekst og fyldt af dilemmaer, og som følge heraf er det langt fra lige til for virksomhederne at omdanne CSR til win-win situationer. Den såkaldte 'business case' som strategiske CSR-teoretikere og de skiftende danske regeringer fremhæver som altoverskyggende motivationsfaktor, når nye virksomheder skal overtales til at komme med på CSR-vognen, kan være svær at få øje på, og det er ikke altid på forhånd givet, at arbejdet med ansvarlighed vil være en konkurrencemæssig fordel.

Der er i høj grad brug for en mere nuanceret CSR-debat, der ikke efterlader nye virksomheder i den tro, at hvis blot de tænker CSR strategisk er den hellige grav vel forvaret.

At arbejde med CSR er en møjsommelig, kompleks og dilemmafyldt proces, der aldrig ender. En virksomhed vil aldrig kunne sige: "Så er vi i mål", men vil derimod altid kunne spørge "hvad kan vi gøre mere?"

Kapitel 10: Veje videre – konsekvenser for fremtidig forskning

På baggrund af nærværende case rejser sig en masse spørgsmål, som kalder på yderligere refleksion. Hvad er fordelene og ulemperne ved den strategiske CSR-tilgang der p.t. præger CSR-forståelsen hos mange af de virksomheder der arbejder med ansvarlighed? Hvilke fordele og ulemper er der ved Global Compact og herunder ved "one-size fits all" tilgangen, hvor alle virksomheder skal rapportere inden for de samme rammer? Hvor vigtigt er det egentlig, at få medarbejderne med på vognen, når en virksomhed skal implementere sin CSR-strategi? Hvilken rolle spiller virksomhedens incitamentsstruktur for forankringen af CSR? Hvordan kan kulturperspektivet bidrage til CSR-debatten? Og er der anledning til at genoverveje den fremtidige udvikling af CSR-begrebet? Disse spørgsmål, der vil blive behandlet i det følgende, relaterer sig hver især til mulige veje videre for CSR som begreb og praksisfelt.

Fordele og ulemper ved strategisk CSR

I casen blev det illustreret, hvordan den strategiske CSR-tilgang, "forretningsdrevet samfundsansvar" eller "kommerciel bæredygtighed" som det blev kaldt, har vundet indpas på direktionsgangen i Coop. CSR blev betragtet, som en oplagt mulighed for at distancere sig fra konkurrenterne, skabe win-win situationer og øget goodwill hos kunderne og derigennem større vækst. Coop har da også gennem de seneste år øget deres markedsandele i forhold til konkurrenterne og har siden 2009 haft stigende salg og overskud (hvad der skyldes ansvarlighedsplanen, og hvad der bunder i den store fokus på "lønsom drift" er dog uvist.)

I kølvandet på den strategiske CSR-tilgang ligger imidlertid en øget fokus på kommunikation og markedsføring og som en naturlig udvikling har Coop, ligesom mange andre virksomheder, bevæget sig fra en implicit til en langt mere eksplicit CSR-tilgang. For hvis CSR skal bruges strategisk til at skabe øget goodwill og shared value, så kræver det, at der er nogle der hører om alt det gode virksomheden gør. I nærværende case blev det beskrevet, hvordan den øverste ledelse i Coop har et stærkt ønske om at nå de danske forbrugere i deres kommunikation om ansvarlighed.
Det forlyder bl.a., at ansvarlighed skal "harmonere med det, som de mange også kan finde sympati omkring", det skal gøres "mere folkeligt" og at man "ikke skal lave projekter, der kun er kendte i små

lukkede netværk af NGO'er og forskere", da det ikke er her man skal have sin anerkendelse fra (jf. fragmenteringskapitlet).

For Coop, som for mange andre virksomheder, er det de økonomiske resultater, der er det overordnede succeskriterium. Sat på spidsen kan man således fristes til at konkludere, at en succesfuld indkøber er en, der henter de varer hjem der sælger bedst, en succesfuld butik overholder sine lønbudgetter og genererer stort økonomisk overskud, og et succesfuldt CSR-projekt kan kommunikeres til Hr. og Fru Danmark, så det kan skabe sympati og goodwill hos kunderne. Men hvor efterlader det CSR?

Bliver CSR så bare et spørgsmål om at identificere de nærmeste lavt hængende frugter, og gå ud og kommunikere om disse? Og er der herved fare for, at CSR primært bliver en offentligt erklæret værdi (espoused value), der ikke for alvor er forankret i virksomhedens praksisser?

Den strategiske CSR-tilgang har både fordele og ulemper. *Fordelene* ved strategisk CSR er, at det er lettere at få flere virksomheder med på vognen, når fokus ligger på, at det er til stor gavn for deres egen forretning. 'Shared value' er ligeledes et argument, der kan bruges internt i virksomhederne, når man skal have nye afdelinger eller medarbejdere til at engagere sig i ansvarlighedsarbejdet. Det er også logik, at de ansvarlighedsprojekter, der udover at skabe værdi for samfundet tillige skaber værdi for virksomheden, har bedre chance for succes og for at overleve i det lange løb.

Når det er sagt, er der imidlertid også en række *ulemper* ved strategisk CSR. Den store fokus på kommunikation og markedsføring har nemlig en alvorlig bagside.

CSR er nemlig meget andet end de projekter, der kan kommunikeres til masserne. I Coops tilfælde er CSR meget mere end de varer der står på hylderne, og de kampagner der kan signalere over for kunderne, at man er en ansvarlig virksomhed. CSR er f.eks. også at opbygge gode samarbejdsrelationer med leverandørerne i Fjernøsten for sammen at forbedre forholdene for mennesker og miljø dér, det er også at samarbejde med NGO'er og at forsøge at påvirke politiske beslutningsprocesser i en mere ansvarlig retning. CSR er desuden at minimere eget ressourceforbrug og det er at have optimale forhold for egne medarbejdere. Men alle disse CSR-initiativer er ikke nødvendigvis noget, der hverken kan eller skal kommunikeres til masserne.

I Coop hed ansvarlighedsafdelingen tidligere ”CSR og kvalitet”, men i 2012 blev ansvarlighedsarbejdet lagt ind under kommunikationsafdelingen, så afdelingen nu hedder ”Kommunikation, CSR og kvalitet”. Fra at være en selvstændig afdeling med fokus på kvalitet, er arbejdet med ansvarlighed fusioneret med kommunikationsafdelingen.

Lignende strømninger kan observeres med et blik på det danske CSR-landskab. I 2011 blev CSR-award afholdt for første gang. CSR fonden der står bag awardshowet lancerer sig selv som ”en ny platform *til kommunikation* af danske virksomheders samfundsansvarlige arbejde” (egen fremhævning) og den første opfordring, der møder virksomhederne på fondens hjemmeside lyder ”Danmark - du bør være mere blæredygtig!”. Ræsonnementet bag er, at danske virksomheder i langt højere grad end tidligere skal frem på banen og fortælle om alt det gode de gør, så de også kan blive belønnet for det – ”man må gerne blære sig når man taler bæredygtighed” (jf. www.csrfonden.dk).[72] I den forbindelse kan det dog diskuteres, om det vitterlig er virksomhedernes ”blæredygtighed” der skal præmieres?[73] Spørgsmålet er, om man gør CSR en bjørnetjeneste ved at fokusere på ”blæredygtighed” frem for ”bæredygtighed”, da man herved sender et signal til virksomhederne om at CSR først og fremmest handler om kommunikation og evnen til blære sig?

Som påpeget i nedenstående citat, kan man ikke sætte lighedstegn mellem en virksomheds kommunikation af CSR og deres ansvarlighedsarbejde i praksis:

> ”Det er ikke nødvendigvis de virksomheder, der kommunikerer mest om CSR, og som kan dokumentere størst aktivitet på området, der er de mest ansvarlige. Ofte er det de største og mest udsatte, dem der har mest at vinde og mest at tabe, som er de mest højrøstede (…) Med CSR gives der løfter og formuleres der visioner, men ofte siger de retoriske udfoldelser af CSR mere om, hvad virksomheden gerne vil være (eller gerne vil være kendt for), end hvor de rent faktisk står lige nu.” (Vallentin 2011, s.28)

[72] Jeg deltog selv i den tidlige opstartsfase af awardshowet samt et dertil hørende dokumentarprogram om CSR, og har i den forbindelse haft mange gode samtaler med direktøren for CSR fonden Axel Boisen.
[73] Godt nok blev der i 2011 uddelt tolv forskellige CSR-priser til awardshowet og blandt disse er eksempelvis priser ”for bæredygtig investering i udviklingslande”, for ”den bedste forankring af bæredygtigheden i virksomhedens strategi”, en pris til ”Danmarks bedste virksomhed til at samarbejde med frivillige organisationer/foreninger” samt en såkaldt ”rummelighedspris”, men det overordnede fokus for showet må dog siges at være på kommunikation og virksomhedernes ’blæredygtighed’.

Ulemperne ved strategisk CSR er således, at der i denne forståelse ligger en iboende fare for en altoverskyggende fokus på kommunikation og markedsføring.
For når kommunikation får en mere og mere fremtrædende rolle i danske virksomheders arbejde med CSR, kan det medføre, at virksomhederne prioriterer de CSR-initiativer, der giver (hurtig) belønning og anerkendelse på bekostning af CSR-initiativer, der ikke er lige så egnede til at blive kommunikeret eller hvor virksomheden ikke på forhånd er garanteret, at det ender i en win-win situation. *Forventningen* om at CSR-projekter *altid* skal resultere i økonomisk eller i det mindste omdømmemæssig gevinst for virksomhederne kan således bevirke, at en hel del nok så relevante CSR-initiativer bliver nedprioriterede eller aldrig sat i værk. For som vist i denne afhandling, er det ikke alle CSR-initiativer, der kan generere win-win situationer – nogle gange vil det sågar koste på bundlinjen, at træffe det mest ansvarlige valg.

Fordele og ulemper ved Global Compact

Kommunikation af CSR er ligeledes et centralt element i Global Compact. Her er der dog tale om en anden form for kommunikation end den ovennævnte massekommunikation/markedsføring, da der her er tale om at virksomheden i deres Communication-on-Progress (COP) skal rapportere i forhold til Global Compacts 10 principper. Global Compact har som krav, at virksomhederne skal rapportere inden for alle fire områder (menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption) og virksomhederne bliver i udarbejdelsen af rapporten nødt til at reflektere over deres indsatser inden for alle områderne.

Fordelen er dermed, at de deltagende virksomheder bliver nødt til at forholde sig til deres indvirkning på mennesker og miljø i hele værdikæden, og at de ikke kan nøjes med at kommunikere de historier, der umiddelbart kan gavne omdømmet, eller hvor den gode historie til kunderne ligger lige til højrebenet. Udarbejdelsen af COP-rapporten kan give virksomheden et gavnligt overblik over, hvilke områder af ansvarlighedsarbejdet, der er veludbygget og godt kørende, ligesom rapporteringen kan kaste lys over, hvor virksomheden med fordel kan yde en ekstra indsats fremover. På den måde kan rapporteringen bruges som styringsredskab for ansvarlighedsarbejdet, da virksomheden ved udarbejdelsen af rapporten får en klarere fornemmelse af ”hvor de største huller i osten er”, og hvor der dermed skal sættes stærkere ind fremover. Derudover tilbyder Global Compact en stor værktøjskasse, som kan hjælpe virksomhederne med både at definere relevante indsatsområder og med at implementere de 10 principper. I den forbindelse skal særligt Global Compacts ”self

assessment tool" nævnes, hvor virksomhederne kan vurdere deres egen indsats inden for de 10 principper, samt Global Compacts management model, der beskriver hvordan virksomhederne kontinuerligt kan arbejde med at implementere de 10 principper (Deloitte og UN Global Compact 2010). Endnu en fordel ved Global Compact initiativet er, at deltagere har adgang til en række både lokale og internationale netværk. Global Compact kan betragtes som et netværk af netværk (Rasche og Kell 2010), og ud over forskellige arbejdsgrupper og tværnationale netværk om specifikke emneområder har danske virksomheder også mulighed for at drage nytte af det nordiske Global Compact netværk, hvor deltagere fra Danmark, Norge, Sverige, Finland og Island mødes to gange årligt og udveksler erfaringer og 'best practice' (Rosenstock 2012).

Ulemperne ved FN initiativet er, at virksomhederne kan slippe af sted med at rapportere temmelig lidt, og at rapporteringen reelt ikke siger ret meget om, hvordan der arbejdes med principperne. Som illustreret i casen er det eksempelvis muligt at opfylde rapporteringsforpligtelserne til Global Compact uden reelt at anvende initiativet – især hvis man som Coop i forvejen har en stor portefølje af ansvarlighedsprojekter. Som ved alle andre former for standardiseret ansvarlighedsrapportering kan det være vanskeligt at vurdere, i hvor høj grad de rapporterede CSR-initiativer er forankret i virksomhedens praksisser, og om væsentlige udfordringer og dilemmaer er udeladt i rapporteringen:

> "Standardiseret ansvarlighed er kendetegnet ved at være relativt velafgrænset og veldokumenteret, men det er ikke ensbetydende med, at den ansvarlighed, der præsenteres i standardiseret format, er dækkende og tegner et balanceret og retvisende billede af virksomhedens aktiviteter." (Vallentin 2011, s.169)

En anden ulempe er "one-size fits all" tilgangen. Når man opstiller retningslinjer, der skal kunne favne alle typer af virksomheder uanset oprindelsesland, størrelse og branche, så kan man ikke undgå, at de bliver temmelig ukonkrete. Eksempelvis kan det være vanskeligt for en virksomhed at finde ud af, hvordan den skal "udvise forsigtighedstilgang til miljømæssige udfordringer", som er Global Compacts syvende princip. Som virksomhed kan det endvidere være svært at vurdere, hvilke konkrete CSR-initiativer, der hører ind under hvilke principper. Størstedelen af Coops CSR-aktiviteter kan eksempelvis placeres under flere af Global Compacts 10 principper. F.eks. vil Coops intention om at "fordoble salget af Fairtrade varer" både kunne høre ind under Global Compacts princip nr. 3, 4, 5 og 6 om henholdsvis at være med til at opretholde foreningsfrihed, udrydde

tvangsarbejde og afskaffe børnearbejde og diskrimination. En virksomhed som beslutter sig for, at lave en kobling mellem sine CSR-initiativer og Global Compacts 10 principper, vil højst sandsynligvis opleve, at initiativerne ikke passer som fod i hose. Nogle af virksomhedens CSR-initiativer vil være svære at placere under et enkelt af de 10 principper, ligesom der sandsynligvis også vil være nogle af Global Compacts principper, som virksomheden ikke kan siges at adressere direkte. Rapporteringen til Global Compact kan dermed netop få karakter af "absurd teater", hvor man efter bedste evne, forsøger at få virksomhedens CSR-arbejde til at passe ind i rapporteringsrammen. I Coop var der eksempelvis tvivl om, hvordan man skulle rapportere arbejdet med sundhed, da sundhed ikke er direkte nævnt i Global Compacts 10 principper.

Og når nu Coops fire fokusområder for ansvarlighedsarbejdet (miljø, sundhed, klima og etisk handel), ikke stemmer helt overens med Global Compacts fire overordnede fokusområder (menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption), skal Coop så bruge sine ressourcer til at opbygge nye initiativer inden for Global Compacts fire områder – f.eks. inden for antikorruption? Coop har jo skrevet under på, at de vil arbejde med dette og vise årlig fremgang her. Omvendt er Coops egne fire områder jo netop valgt med udgangspunkt i virksomhedens kerneområder, så måske kunne de opnå en større samfundsmæssig effekt ved at koncentrere deres indsatser her?

Det kan være svært for virksomheden at afgøre, hvorvidt førsteprioriteten skal være at dække alle Global Compacts 10 principper på behørig vis, eller hvorvidt man skal prioritere egne primære forretningsområder først. Sat på spidsen kunne man spørge; skal Coop bruge tid og ressourcer på at opstille regler for hvorvidt indkøberne må modtage en kasse æblemost eller en koncertbillet fra en leverandør (for at kunne rapportere tiltag inden for antikorruption) - eller ville det være mere relevant at arbejde med dyrevelfærd for de millioner dyr, der dagligt langes over disken i butikkerne, selvom dyrevelfærd ikke er indbefattet i Global Compact? Med en afdeling bestående af to medarbejdere er der ikke altid mulighed for at vælge både- og.

Global Compact hjælper ikke virksomhederne med at *prioritere* mellem de mange mulige CSR-initiativer, og netop prioriteringen kan være en stor udfordring for virksomhederne. For hvad skal være bevæggrunden for at udvælge nogle CSR-initiativer frem for andre? At de skal kunne generere win-win situationer? At de skal have en reel effekt i samfundet? At de skal være tæt knyttet til virksomhedens kerneområder? At de skal kunne kommunikeres til kunderne? At de ikke skal være

(alt) for omkostningsfulde at gennemføre? At de skal imødekomme et øget samfundsmæssigt pres i forhold til at arbejde med området? I Coop er der tale om en afvejning af alle disse parametre, i udvælgelsen af hvilke CSR-initiativer, der skal sættes i værk, (men nogle parametre vægter tilsyneladende tungere end andre, da ansvarlighedsprojekterne jo skal være ”kommercielt bæredygtige”).

For Coop bliver Global Compact primært brugt til, at sætte nogle flueben i en årsrapport, så man udadtil kan vise, hvordan man skam arbejder med alle Global Compacts 10 principper. Her skal det retfærdigvis pointeres, at FN initiativet sandsynligvis havde haft langt større effekt som inspirationskilde og forandringsredskab for en virksomhed, der stod foran at skulle udarbejde deres første CSR-strategi. Fordi Coop i forvejen har en stor portefølje af ansvarlighedsprojekter og fordi de på forhånd har en klar idé om, hvilke områder de skal arbejde med, har Global Compact ikke den store effekt her. Som den forbrugerpolitiske direktør påpeger:

> "Jeg tror den model med at Global Compact, den passer alle - ja så passer den ingen, og så bliver den altså bare sådan en ramme, og hvis du selv kan finde ud af at arbejde med det, hvad skal du så med rammen?" (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Global Compact initiativet er til for at igangsætte en proces i virksomhederne, hvor menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption fortløbende styrkes, mens tidshorisont, indhold og ambitionsniveau i stor udstrækning er lagt i hænderne på den enkelte virksomhed. Dermed rummer initiativet store potentialer for at hjælpe bæredygtigheden på vej i virksomhederne, men samtidig en risiko for, at nogle virksomheder tilslutter sig uden reelt at arbejde med at implementere de 10 principper. Er Global Compact så lig med bæredygtighed eller er det bare ”bluewashing” (hvor virksomheder under dække af FN’s blå flag signalerer at arbejde seriøst med ansvarlighed)? Svaret må være, at Global Compact er lige præcis dét - som virksomhederne gør det til (Rosenstock 2012).

Det er netop blevet foreslået, at årsregnskabslovens §99a skal ændres, så virksomhedernes redegørelser om samfundsansvar fra og med årsrapporterne for år 2012 udtrykkeligt skal indeholde oplysninger ”om virksomhedens politikker for at respektere menneskerettighederne samt reducere

klimapåvirkningen ved virksomhedens aktiviteter" (notat fra Erhvervs- og Vækstministeriet, 2012[74]). Hvis de rapporteringspligtige virksomheder ikke har formuleret politikker inden for disse områder, skal det fremgå af deres ledelsesberetning.

Baggrunden for den foreslåede lovændring er givetvis, at en evaluering af virksomhedernes rapporter (Erhvervs- og Selskabsstyrelsen 2011[75]) viste, at under 40 pct. af de store danske virksomheder rapporterede om deres arbejde med menneskerettigheder. 89 pct. af virksomhederne skrev om deres arbejde med klima/miljø, men ifølge lovbemærkningerne er der stadig behov for, at virksomhederne fortsat udvikler deres klimaindsats og deres rapportering på området.

Fordelen ved en sådan lovændring vil, set i lyset af ovenstående diskussion være, at virksomhederne bliver nødt til at reflektere over deres arbejde med menneskerettigheder og klima, og at de ikke blot kan nøjes med at fortælle om de områder, hvor de i forvejen gør en indsats.
Ulempen er, at det kan være svært at vurdere i hvor høj grad de rapporterede politikker reelt er forankrede og implementerede i virksomhederne, og at der kan være CSR-initiativer, der ligger tættere op af virksomhedens kerneområder, der vil blive fravalgt, fordi man vurderer, at det er vigtigere at leve op til lovkravet.

Er involvering af medarbejderne nødvendigt for en succesfuld implementering?

Som vist i casen kan en virksomhed sagtens opfylde sine rapporteringsmæssige forpligtelser uden at arbejdet med ansvarlighed nødvendigvis er forankret i (hele) organisationen. Således blev det konkluderet, at Coops ansvarlighedsplan nok kunne siges at være implementeret, da man kom i mål med størstedelen af de 40 handlinger, men at der til gengæld var tale om en fragmenteret forankring af planen. Dette leder frem til spørgsmålet om, hvor vigtigt det egentlig er, at have medarbejderne med på vognen.

"It's all about people" proklamerede Alfred i sin bog om Irma (Josefsen 2004), og også når det gælder implementeringen af CSR, er medarbejdernes engagement ofte blevet fremhævet som afgørende for strategiens succes og overlevelse (f.eks. Collier og Esteban 2007; Adam og Rachman-

[74] Jf. http://www.ft.dk/samling/20111/lovforslag/l125/bilag/1/1097978/index.htm
[75] Jf. "Samfundsansvar og Rapportering i Danmark - Effekten af 2. år med rapporteringskrav i årsregnskabsloven."

Moore 2004). Hvad angår kommunikationen af CSR giver Morsing, Schultz og Nielsen (2008) følgende råd:

> ”First, companies should base their CSR communication on *ensuring employee commitment before they start communicating about their CSR activities to external stakeholders.* Second, companies should communicate those CSR activities that relate to employees as indicated by Reputation Institute’s research. Both activities require the close involvement of employees in CSR activities (…) Managers in Danfoss and Novo Nordisk agree independently that their first priority for CSR management is to ensure that employees are committed to the corporate CSR policies and actions. An *organizational anchoring of CSR activities is a precondition for trustworthy CSR communication***,** and this implies active involvement of employees in the CSR activities themselves.” (Morsing et al. 2008, s.102-103, egen fremhævning)

På baggrund af nærværende Coop case kan man dog stille følgende spørgsmål til ovenstående gode råd: Hvad vil det sige at virksomhederne ”skal sikre sig medarbejdernes engagement” før de begynder at kommunikere CSR eksternt? Hvordan vurderer man som virksomhed, hvornår ens medarbejdere er ”engagerede nok” til, at man kan begynde at kommunikere eksternt? Skal samtlige medarbejdere i virksomheden være ”engagerede” i CSR, eller er det tilstrækkeligt at hovedparten af medarbejderne er det? Hvad nu hvis man som Coop har 35.000 medarbejdere spredt på 1200 butikker i forskellige kæder – skal man så vente med at kommunikere CSR eksternt indtil *alle* medarbejderne er med på CSR-vognen? I så fald ville man i Coop efter alt at dømme komme til at vente temmelig længe…

Kunne man forestille sig en virksomhed hvor CSR, for hovedparten af medarbejderne, lå et stykke nede på prioriteringslisten efter mål som økonomisk overskud, øget kundestrøm, varer på hylderne, gode prisbaskere og ugetilbud, en pæn og indbydende butik, god kundeservice etc. Skal en sådan virksomhed helt undlade at kommunikere deres CSR-aktiviteter eksternt?

Groft sagt kan man påstå, at Coop i deres CSR-kommunikation mere eller mindre har sprunget medarbejderleddet over i bestræbelserne på at nå de danske forbrugere. Godt nok blev der i sin tid lavet en lille film om 1-4-40 planen til medarbejderne, der skrives jævnligt artikler om planen i medarbejderbladet og målgruppen for ansvarlighedsrapporterne var, efter sigende, egne ansatte, men

hvis ellers man tager resultaterne fra nærværende medarbejderundersøgelse for pålydende, så er kommunikationen om planen og de tilknyttede fire fokusområder ikke nået ud til medarbejderne.

Også ved udarbejdelsen af selve 1-4-40 planen blev medarbejderleddet udeladt. Ganske vist var der ved udarbejdelsen af CSR-strategien oprindeligt planer om at have et femte fokusområde, der handlede om ansvarlighed i forhold til egne medarbejdere, men det lykkedes aldrig at få dette område indarbejdet i strategien, og dermed endte 1-4-40 planen med ikke at have én eneste handling, der var rettet mod ansvaret for egne medarbejdere.

Ifølge kommunikationschef hos Novo Nordisk, Mike Rulis, er det ellers netop ved ansvaret over for egne medarbejdere, at enhver CSR-strategi bør have sit udspring;

> ”If employees do not experience the company as a socially responsible company then we become totally untrustworthy when we try to portray ourselves as trustworthy to other stakeholders. This is why our CSR strategy started from inside the organization with simple issues like a better work environment, including sick leave, alcohol policies, etc. This is all forgotten now because people talk about saving the world when they talk about CSR – but it all started with the simple things.” (Mike Rulis, kommunikationschef Novo Nordisk, citeret i Morsing et al. 2008, s.103)

Det er tankevækkende, at Coop er den virksomhed, der har fået mest positiv CSR-omtale i medierne, når nu de hverken har indarbejdet ansvaret for egne medarbejdere i CSR-strategien eller har formået at sikre de menige medarbejderes engagement. Hvordan kan det lade sig gøre?

En del af svaret ligger i Coops struktur og type af virksomhed. Som tidligere beskrevet er Coop kendetegnet ved en ”divisionaliseret” struktur, hvor virksomheden overordnet er centralt styret og den fremherskende koordineringsmekanisme er ”standardisering af output” (jf. differentieringskapitlet). Denne virksomhedsstruktur bevirker, at man på hovedkontoret i Albertslund generelt beslutter hvilke varer, der skal stå på hylderne i de forskellige butikskæder, og dermed er det måske tilstrækkeligt ’kun’ at have de ca. 1000 medarbejdere

fra hovedkontoret med på CSR-vognen? Måske er det endda tilstrækkeligt, hvis blot topledelsen er enige om, at Coop skal være kendt som ”det mest ansvarlige sted at handle og arbejde”?

Fordi Coops kerneydelse er at sælge varer, så har toplederne i Coop mulighed for at beslutte, hvilke varer der skal dømmes henholdsvis ude og inde af sortimentet. Nej tak til ål og koncentrerede ukrudtsmidler – ja tak til økologi, Fairtrade og MSC.

Dette havde næppe kunne lade sig gøre, hvis der eksempelvis havde været tale om en rådgivende ingeniørvirksomhed, hvis produkt var selve konsulentydelsen og de medarbejdere der leverede den. Her er det langt sværere at forestille sig, hvordan man kan sælge bæredygtige løsninger uden at have medarbejdere, der er engagerede i CSR.

Men ville Coop så ikke kunne nå endnu længere, hvis flere medarbejdere begyndte at engagere sig i ansvarlighedsarbejdet? Jo, givetvis.

På spørgsmålet om hvad butiksmedarbejderne kan gøre for at støtte op om handlingerne fra ansvarlighedsplanen, lyder svaret således fra koncerndirektøren:

> ”De kan faktisk gøre en del. Der er ret store frihedsgrader for butikkerne, så det vil sige, de vil godt kunne lave særudstillinger, lave specielle materialer, plakater osv. De vil godt kunne køre specielle tilbud på ansvarlige varer, de kan endda tage varer ind fra lokalområdet - fremmede varer, som ikke er en del af vores sortiment, så de kan faktisk rigtig meget. Det er klart, vi følger meget op på spacet [varernes placering i butikkerne], så det er svært for dem at fravige spacet, men deres frihedsgrad er ret stor.” (Jan Madsen, koncerndirektør, Coop)

På lignende vis fortæller den forbrugerpolitiske direktør, hvordan butikkerne i høj grad kan påvirke, hvilke varer der ryger i kundernes indkøbskurv:

> ”Detailhandel det *ved* jeg, det handler om at vi i høj grad er med til at styre forbrugernes faktiske indkøb gennem vores placering i butikken, gennem vores eksponering og gennem vores tilbud. Det er jo lige præcis dét, som det handler om. Det er jo ikke tilfældigt, hvad det er vi sælger, og det er klart tilbudsavisen, der er centralt styret og alle de der ting, dét har en stor betydning. Men du kan også ved at udnytte dit købmandskab, der kan du gøre rigtig meget. Og hvis du nu vil udnytte dit købmandskab, hvad skal vi sige ”i det godes tjeneste”, så flytter det også noget - ikke nødvendigvis fordi det er ”det gode”, men fordi du kan bestemme. Og det sker alle steder, så kommer man forbi et eller andet sted i butikken hvor, der er væltet nogle varer ned [i en rodekasse el.lign.], som sikkert er nogle som er på vej ud, og så ryger de derned og så koster de ti kroner stykket alle sammen, og de bliver solgt. Og det kan godt være dengang de stod på hylden der kostede de 11 kroner, men nu så tænker folk lige pludselig ”Hvad fanden sker der dér? Der er sgu da marked”, og det er jo dét, det handler om, og hvis man kan iscenesætte det, så kan man sælge hvad for en vare man vil.” (Mogens Werge, forbrugerpolitisk direktør, Coop)

Også en uddeler når, efter en tænkepause, frem til samme konklusion, da han bliver spurgt, hvad han selv kunne gøre, for at få flere kunder til at vælge de mest ansvarlige (certificerede) varer frem for de traditionelle:

> ”Den måde som jeg tror jeg kan gøre det på, i højere grad end jeg gør i dag, det er jo nok, at jeg i planlægningen af min butik og mine salgspladser begynder at tænke noget mere i, hvordan vi kan få nogle af de ansvarlige varer med.” (Uddeler, Dagli’Brugsen)

Ifølge ovenstående citater kan butikkerne således i langt højere grad end i dag bruges som salgsmedie i forhold til at promovere de mest ansvarlige varer. Men det kræver, at medarbejderne engagerer sig i det og gør en aktiv indsats for at sætte ekstra fokus på de ”ansvarlige varer” i butikken.

Alt i alt kan det konkluderes, at det i bund og grund ikke er strengt nødvendigt, at få medarbejderne med på vognen for en succesfuld *implementering* af ansvarlighedsplanen. Til gengæld er medarbejdernes engagement afgørende for en succesfuld *forankring* af planen og et øget engagement

fra deres side vil uden tvivl kunne medføre, at de CSR-initiativer der sættes i værk vil få endnu større effekt.

Men hvad skal der så til for at Coops ansvarlighedsstrategi kan blive bedre forankret i hele organisationen? Her viser resultaterne af afhandlingen, at incitamentsstrukturerne i virksomheden er et væsentligt område at se nærmere på.

Incitamentsstrukturerne væsentlige for forankringen af CSR

I nærværende case blev det illustreret, hvorledes ansvarlighedsarbejdet var (bedst) forankret, dér hvor medarbejderne havde incitamenter for at arbejde med det. I de kategorier hvor medarbejderne udover de rent økonomiske mål også havde specifikke mål om at få flere "ansvarlige varer" i sortimentet, sås en tendens til, at ansvarlighedsarbejdet var bedre forankret, end i de kategorier hvor de udelukkende blev målt på bundlinjen. Samme tendens sås i butikkerne. I de butikker hvor uddeleren og de øvrige medarbejdere på grund af kundesegmentet kan se en værdi i at promovere de mest ansvarlige varer (typisk de store butikker i byerne), der er ansvarlighedsarbejdet væsentligt bedre forankret end det er i de små landbutikker, hvor der ikke er samme grad af efterspørgsel på økologi, Fairtrade m.m. Som beskrevet måles butikkerne kun på deres økonomiske resultater, og i de butikker hvor kunderne ikke efterspørger de ansvarlige varer er såvel kendskabet til som engagementet i ansvarlighedsarbejdet relativt beskedent. Disse butikker har simpelthen ikke tilstrækkelige incitamenter for at engagere sig i ansvarlighedsarbejdet, for ofte er der bedre penge at tjene på de mere traditionelle varer.

På baggrund af undersøgelsens resultater kan det derfor undre, at virksomhedernes incitamentsstrukturer hidtil ikke har fået særlig meget opmærksomhed i undersøgelser om implementering af CSR. Således viser et blik på CSR-litteraturen, at en analyse af virksomhedens incitamentsstruktur tilsyneladende ikke indgår direkte som eksplicit punkt i diverse modeller for implementering af CSR. Her kunne man overveje at tilføje et punkt tidligt i implementeringsprocessen, der omfattede "analyse af incitamentsstrukturerne – hvilke interesser har medarbejderne i at fremme ansvarlighedsarbejdet?"

Maon et al. (2009) laver på baggrund af en gennemgang af litteraturen på området (samt deres egen virksomhedscase) en forandringsmodel for implementering af CSR. Imidlertid har hverken deres egen model eller nogle af de øvrige refererede tilsyneladende specifikt fokus på virksomhedens

incitamentsstrukturer. Dog beskriver Maon et al. i deres egen model for implementering af CSR en sidste ”fase”, som de kalder ”institutionalisering af CSR”, hvor fokus netop er på at få forankret forandringerne i organisatoriske systemer samt i virksomhedens kultur og værdier. Om denne sidste institutionaliserende fase kan man læse følgende:

> ”With the introduction of any new strategy, a question arises: How can we maintain our momentum and ensure the continuation of the initiative? (…) In order to be sustainable, activities must be institutionalized into the organization and considered part of the culture, because they have been adopted as the long term strategy and decision-making guide. Committing resources and establishing rewards/penalties for achievement provide powerful and symbolic indications of this dedication to the initiative.” (Maon et al. 2009, s.83)

Som gengivet i ovenstående citat, kan det være af afgørende betydning at etablere belønningssystemer, der støtter op om CSR-strategien, og disse vil samtidig kunne påvirke kulturen og signalere opbakning til strategien.

I Coop kan det imidlertid diskuteres i hvor høj grad ansvarlighedsparametre fungerer som en ”decision-making guide” eller om det nærmest udelukkende er hensynet til den økonomiske bundlinje, der driver såvel indkøbernes som butikkernes beslutningsprocesser. For er det at have nogle mere eller mindre konkrete mål i 1-4-40 planen tilstrækkeligt til at man kan sige, at Coops incitamentsstruktur befordrer ansvarlighedsværdien? F.eks. lyder nogle af de 40 handlinger, at ”vi vil sikre det bredeste sortiment af MSC mærkede fiskeprodukter i dansk dagligvarehandel” og ”vi vil i samarbejde med FDB udvikle og markedsføre nye FSC mærkede varer”, men er sådanne målsætninger, der i øvrigt kun er relaterede til nogle forretningsområder, nok for en virksomhed der ønsker ”at være Danmarks mest ansvarlige sted at handle og arbejde”?

Her har andre virksomheder bevist, hvordan det godt kan lade sig gøre at integrere mål på ansvarlighed i bonussystemer, og således fremme ansvarlighedsagendaen. F.eks. er en fjerdedel af de ansattes bonus i NovoZymes direkte afhængig af, at deres mål for bæredygtighed indfries, og om dette udtaler direktøren for bæredygtig udvikling i NovoZymes, Claus Stig Pedersen, at ”det er en måde at sikre, at alle har fokus her.” (Mandag Morgen 2010, s.21)

På lignende vis fremgår det af Mandag Morgens ”navigationsværktøj for bæredygtig ledelse”, at incitamentsstrukturen må støtte op om ansvarlighedsmålsætningerne:

> ”En del af implementeringen handler også om at gøre det synligt og attraktivt at forfølge den strategiske målsætning. Incitamentsstrukturer kan bruges til at fremme medarbejdernes performance på bæredygtighedsmål.” (Mandag Morgen 2010, s.19)

Set i lyset af ovenstående, kan man undre sig over, hvorfor en virksomhed der har ”ansvarlighed” som sin overordnede vision ikke i højere grad end det er tilfældet har ansvarlighed, som måleparameter på ”alle forretningsområder” og herunder også for de enkelte butikker.

Hvordan kan kulturperspektivet bidrage til CSR-debatten?

Analyser af organisationskultur har typisk fokus på værdier, grundlæggende antagelser, formelle og uformelle praksisser, historier, ritualer, jargon og fysiske foranstaltninger. Disse såkaldte kulturelle manifestationer kan, som vist i denne afhandling, alle bruges til at udforske forankringen af CSR i en virksomhed.

Det kan følgelig virke underligt, at koblingen mellem CSR og kulturteori stadig er et underbelyst forskningsområde, for det er oplagt at bruge et kulturanalytisk perspektiv til, at se nærmere på drivere og barrierer for at udrulle CSR i organisationen.

En analyse af organisationskulturen ud fra de tre forskellige kulturelle perspektiver vil også kunne bruges til at sætte spørgsmålstegn ved den konsensusrettede og enhedsorienterede tilgang, der lader til at have præget megen forskning, såvel inden for kultur som inden for CSR. For måske er det ikke så vigtigt at *samtlige* medarbejdere i organisationen alle føler sig engageret i CSR-arbejdet. Måske behøver de slet ikke at lære virksomhedens værdier og fokusområder udenad? Måske er det utopisk at tro at alle medarbejdere kan ”gå i takt” i retning mod de af ledelsen udstukne fælles mål og værdier? Der vil altid være modsatrettede interesser mellem grupper af medarbejdere samt masser af uklarheder og dilemmaer, når det drejer sig om at implementere og forankre CSR i en virksomhed.

De tre kulturelle perspektiver kan netop anvendes til at illustrere, hvordan CSR-arbejdet i virksomhederne både vil være præget af forhold der deles, af forskellige interesser mellem grupper af medarbejdere og af kompleksitet, uklarheder og dilemmaer. Dermed kan de tre perspektiver (her tænkes særligt på det differentierede og det fragmenterede perspektiv) også anvendes til at lave en successiv opløsning af den fælles ensrettede fortælling man typisk præsenteres for i CSR-rapporter og på virksomhedernes hjemmesider.

Hvis man tror på, at organisationskulturen kan forandres, vil en analyse af organisationskulturen endvidere kunne bruges instrumentelt. En analyse af organisationskulturen kan nemlig kaste lys over, hvilke kulturelle processer der henholdsvis befordrer og modvirker CSR-arbejdet. På baggrund af en sådan analyse vil virksomheden kunne få anbefalinger til, hvordan organisationskulturen kan forandres, så den i endnu højere grad befordrer CSR-arbejdet. F.eks. vil det i ovennævnte case være oplagt, at se nærmere på medarbejdernes incitamenter for at fremme ansvarlighedsarbejdet og overveje en fremtidig ændring af disse.

Alt i alt må den kulturanalytiske tilgang siges i høj grad, at kunne bidrage til CSR-debatten, og til at forstå de kulturelle processer der er i spil, når en virksomhed forsøger at implementere og forankre sin CSR-strategi.

Veje videre for CSR som begreb og praksisfelt

I starten af denne afhandling blev det beskrevet, hvordan CSR har udviklet sig som begreb gennem tiden, og hvordan det seneste skud på stammen hedder ”strategisk CSR” og ”forretningsdrevet samfundsansvar”. Som påpeget i ovenstående er denne udvikling dog ikke uproblematisk, og afslutningsvis er det derfor blevet tid til at spørge: hvor er CSR på vej hen og er der behov for et kursskifte?

Med den strategiske CSR tilgang ses en tendens til at moral og etik forsvinder ud af begrebet, da virksomhederne opfordres til at lave cost-benefit analyser af de CSR-projekter, de overvejer at involvere sig i. Som tidligere citeret skrev Porter og Kramer i artiklen ”Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility” (2006), at ”den afgørende test, der skal guide CSR er ikke, om en sag er værdig, men om den giver mulighed for at skabe fælles værdi”. Efter fem år hvor deres artikel har været toneangivende i CSR-debatten, udkom

de i 2011 med en ny artikel, hvori de revser virksomhedernes forståelse af shared value-tilgangen:

> ”A big part of the problem lies with companies themselves, which remain trapped in an outdated approach to value creation that has emerged over the past few decades. They continue to view value creation narrowly, optimizing short-term financial performance in a bubble while missing the most important customer needs and ignoring the broader influences that determine their longer-term success.” (Porter og Kramer 2011, s.4)

Ifølge ovenstående citat har mange virksomheder altså haft (for) stor fokus på de mere kortsigtede mål, og jeg mener, at den strategiske CSR-tilgang og retorikken omkring ”forretningsdrevet samfundsansvar” har forstærket disse tendenser yderligere. Med ”strategisk CSR” og ”forretningsdrevet samfundsansvar” bliver det nemlig den økonomiske bundlinje snarere end moral og anstændig virksomhedsdrift, der driver CSR-arbejdet, for CSR skal jo, udover at gøre godt for samfundet, også tilføre virksomheden værdi og forøge dens konkurrencekraft.

Virksomheder vil typisk have en lang række af mulige CSR-projekter, som de kan vælge mellem at engagere sig i - i større eller mindre grad. Som antydet i ovenstående citat, er der imidlertid en tendens til, at *de enkelte* mulige CSR-initiativer bliver vurderet efter projekternes evne til at skabe økonomisk gevinst og konkurrencemæssige fordele på den korte bane. Men her misforstår mange virksomheder tilsyneladende idéen med ”shared value” og ”forretningsdrevet samfundsansvar”. For det er *den samlede portefølje* af CSR-projekter, der gerne skal resultere i bedre bundlinje og omdømme og ikke nødvendigvis det enkelte CSR-projekt, og derfor skal alle tænkelige CSR-projekter heller ikke vurderes efter om de skaber en (kortsigtet) økonomisk effekt. Således påpegede den tidligere regering faktisk i deres handlingsplan for samfundsansvar, at der sideløbende med de økonomisk befordrende CSR-projekter stadig skulle være plads til den type projekter, der ikke nødvendigvis gavnede virksomhedernes konkurrenceevne:

> “Handlingsplanens fokus på forretningsdrevet samfundsansvar er ikke et signal om, at regeringen underkender den store indsats, som virksomheder, investorer og en række frivillige, private organisationer yder for at bidrage til en positiv samfundsudvikling, uden at det nødvendigvis forbedrer konkurrenceevnen. Tværtimod er disse brede og

> almennyttige tiltag med deres samfundsmæssige værdi ligeledes væsentlige, og denne indsats kan eksistere side om side med virksomhedernes forretningsdrevne tilgang til samfundsansvar." (Regeringen 2008, s.6)

I den nuværende regerings handlingsplan for samfundsansvar, der udkom i 2012, er man tilsyneladende gået væk fra at tale om "forretningsdrevet samfundsansvar"[76] for i stedet at tale om "ansvarlig vækst".

Ifølge personlig mailkorrespondance med Erhvervsstyrelsen skal dette skift i retorikken ses som et ønske om, ikke kun at fokusere på den individuelle forretningsmæssige gevinst ved eller "business case" for samfundsansvar. Meningen er at øge fokus på samfundsansvar som et fælles ansvar og på muligheden for at skabe fælles værdi gennem samarbejde og partnerskaber. Derfor lægger regeringen med "ansvarlig vækst" op til et øget samarbejde gennem forskellige former for partnerskaber, ligesom de pointerer at samfundsansvar ikke kun gælder virksomhederne, men i høj grad også de offentlige instanser, NGO'er og i sidste ende forbrugerne.

Måske er både Porter og Kramer samt den nuværende danske regering så småt på vej væk fra den strategiske og forretningsdrevede CSR tilgang? Der tales stadig i høj grad om skabelsen af "shared value", men nu understreges det yderligere, at virksomhederne ikke skal have fokus på de kortsigtede økonomiske gevinster:

> "Shared value focuses companies on the right kind of profits - profits that create societal benefits rather than diminish them. Capital markets will undoubtedly continue to pressure companies to generate short-term profits, and some companies will surely continue to reap profits at the expense of societal needs. But such profits will often prove to be shortlived, and far greater opportunities will be missed.
>
> The moment for an expanded view of value creation has come. A host of factors, such as the growing social awareness of employees and citizens and the increased scarcity of natural resources, will drive unprecedented opportunities to create shared value." (Porter og Kramer 2011, s.17)

[76] Ganske vist bruges termen "forretningsdrevet samfundsansvar" en enkelt gang i forordet til handlingsplanen, men ellers er den øvrige del af planen blottet for dette begreb.

Spørgsmålet er imidlertid om disse justeringer er tilstrækkelige til at danske virksomheder tager deres CSR-tilgang op til refleksion. Gennem årene er virksomhederne blevet tudet ørerne fulde med, hvordan CSR er en kæmpe konkurrencemæssig fordel, der kan føre til en perlerække af win-win situationer. Det er derfor ikke underligt, hvis nye virksomheder forventer at se hurtige resultater, når de begynder at arbejde strategisk med CSR, og hvis de udelukkende lader deres CSR-arbejde drive af kommercielle interesser.

Kombinationen af en strategisk CSR-tilgang og overgangen fra en implicit til en eksplicit CSR-tilgang med den deraf følgende store fokus på kommunikation kan vise sig at være temmelig uhensigtsmæssig.

Den øgede fokus på kommunikation kan gavne virksomhedens omdømme og deres license to operate – men samtidig er der risiko for, at virksomhederne starter med at se på, hvilke gode historier de kan fortælle, før de kigger på inden for hvilke områder de reelt kan gøre en samfundsmæssig forskel. Kunsten for virksomhederne kommer groft sagt til at bestå i, at overbevise offentligheden om, hvor meget og hvor gode ting man gør i relation til CSR – for en så lille udgift til CSR-arbejdet som muligt. Risikoen ligger i at CSR dermed kan gå hen og blive mere og mere markedsføring og mindre og mindre substans.

Fremtidig forskning vedrørende CSR kan på baggrund af afhandlingens resultater se nærmere på følgende spørgsmål:

- Hvad er fordelene og ulemperne ved den eksplicitte CSR-tilgang og den store fokus på kommunikation – og hvilken betydning har det for virksomhedernes prioritering mellem mulige CSR-projekter?
- Hvordan bruger deltagere i Global Compact reelt initiativet - og påvirker tilslutningen virksomhedens valg af CSR-projekter?
- Hvor vigtig er medarbejdernes engagement egentlig for implementeringen af en virksomheds CSR-strategi? Er det væsentligt, at alle medarbejdere kender strategien og hvor godt skal de i så fald kende den?
- Hvordan kan en virksomheds incitamentsstrukturer henholdsvis befordre og modvirke ansvarlighedsarbejdet, og hvorledes kan virksomheden skabe strukturer, der støtter op om CSR-strategien?

- Hvordan kan analyser af organisationskulturen bruges instrumentelt til at fremme CSR-arbejdet i virksomhederne?
- Hvilke fordele og ulemper er forbundet med at promovere CSR som 'forretningsdrevet samfundsansvar', win-win og konkurrencemæssige fordele?

CSR-begrebet udsprang fra en normativ debat om, hvorvidt virksomheder har et socialt ansvar udover de økonomiske egeninteresser (jf. "CSR-begrebets udvikling"), og jeg mener, at det er nødvendigt atter at få spørgsmål om moral og etik ind i CSR-debatten. Der er i høj grad brug for en mere nuanceret CSR-debat, der også fremhæver de store udfordringer, der er forbundet med at arbejde med CSR og ikke mindst de mange dilemmaer. Fremover må vi lade være med at prædike CSR som rene win-win situationer, for virksomhederne skal ikke forvente, at alle de CSR-initiativer de sætter i gang vil resultere i bedre bundlinje. Nogle virksomheder vil måske endda blive skuffede og droppe ansvarligheden igen, hvis den ikke umiddelbart viser sig at resultere i det forventede overskud. Som vist i denne afhandling er arbejdet med ansvarlighed en møjsommelig, kompleks og dilemmafyldt proces, og det kan derfor give bagslag at forsøge at få nye virksomheder med ind i CSR-folden ved udelukkende, at fortælle om de økonomiske gevinster, der venter forude. Nye virksomheder skal gå ind i CSR-arbejdet på et oplyst grundlag og "fordi det er "den rigtige" måde at drive forretning på", som Mads Øvlisen ynder at sige.

Forhåbentlig har denne afhandling bidraget til at give virksomheder, politikere og CSR-teoretikere et indblik i, hvor svært det rent faktisk er at praktisere CSR.

Resumé

Ph.d.-projektet handler om forankringen af Coops CSR-strategi. Coop er, med sine 35.000 ansatte og 1200 butikker spredt ud over hele landet, Danmarks største dagligvarevirksomhed. Coop driver kæderne SuperBrugsen, Kvickly, Dagli'Brugsen, Irma og Fakta. De er ejet at Fællesforeningen for Danmarks Brugsforeninger (FDB), der igen ejes af 1,6 mio. danske forbrugere.

Coop blev for nyligt udråbt som "CSR-områdets mediedarling", da de var den virksomhed i Danmark, der havde fået mest positiv CSR-omtale i medierne. Denne afhandling illustrerer, hvor svært det kan være, at praktisere CSR - selv for en virksomhed som Coop. Et af afhandlingens væsentligste bidrag er at undersøge forankringen af CSR-strategien, set indefra virksomheden selv, og på denne måde illustrere de mange udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at praktisere CSR. Netop kompleksiteten og de mange udfordringer og dilemmaer ved CSR-arbejdet beskrives sjældent. Tværtimod hører virksomhederne gang på gang om, hvordan CSR er en oplagt 'business case', og om hvordan arbejdet med CSR skaber win-win situationer og giver konkurrencemæssige fordele.

Afhandlingen kan dermed ses som en modvægt til de mange flatterende beskrivelser af CSR, som den direkte vej til bedre bundlinje og øget vækst. Således følger afhandlingen op på den strategiske tilgang til CSR og sætter denne under nærmere belysning. I afhandlingen diskuteres fordele og ulemper ved den strategiske CSR tilgang, ligesom det illustreres at implementeringen og forankringen af CSR-strategier langt fra er så ligetil, som det umiddelbart kan lyde, når CSR kontinuerligt beskrives som win-win situationer og konkurrencemæssige fordele.

Udover at illustrere hvor svært det kan være at praktisere CSR, viser afhandlingen, hvordan en virksomheds arbejde med CSR-strategien altid vil være påvirket af såvel ydre som indre processer. De *ydre* processer beskrives via en institutionel analyse, der indledningsvist 'sætter scenen' ved at beskrive de mange institutionelle processer, der påvirker Coops CSR-strategi. De *indre* organisatoriske processer belyses via en analyse af Coops organisationskultur, hvor værdien "ansvarlighed" er omdrejningspunktet for analysen.

Det overordnede forskningsspørgsmål, som afhandlingen forsøger at afdække er, hvilke udfordringer og dilemmaer, der er forbundet med at forankre CSR-strategien i Coop, og hvilke kulturelle processer i organisationen, der henholdsvis befordrer eller modvirker forankringen.

Afhandlingen bygger på mere end 1000 siders interviewudskrifter med ansatte fra Coop og FDB, samt næsten 8000 udfyldte spørgeskemaer indsamlet blandt medarbejdere i Coop og danske forbrugere både i 2009, lige før Coops CSR-strategi blev introduceret, og igen i 2011 halvandet år efter introduktionen. Derudover har jeg igennem det tre-årige ph.d.-forløb haft et tæt samarbejde med ansvarlighedsafdelingerne i Coop og FDB, hvor jeg især i Coop har fungeret som en "observerende deltager". Disse erfaringer inddrages ligeledes i analysen sammen med diverse dokumenter.

Analysen af organisationskulturen bliver med udgangspunkt i Joanne Martins tilgang foretaget ud fra tre forskellige kulturelle perspektiver, henholdsvis integrations-, differentierings- og fragmenteringsperspektivet.

Med det *integrerede kulturperspektiv* beskriver jeg den fælles ensartede fortælling, om hvordan en mængde historiske begivenheder samt observerede praksisser og artefakter i virksomheden, hver især kan tolkes som befordrende for værdien ansvarlighed. Her bliver ansvarlighedsarbejdet i første omgang beskrevet som præget af harmoni og konsensus.

Med det *differentierede kulturperspektiv* begynder den ensrettede yderst positive fortælling om ansvarlighedsarbejdet at gå i opløsning. Her bliver ansvarlighedsarbejdet beskrevet som præget af inkonsistens og kontinuerlige interessekonflikter mellem forskellige grupper af medarbejdere. I den forbindelse bliver det bl.a. vist, hvordan der kan være forskellige interesser mellem Coop og FDB, mellem hovedkontoret og butiksnettet og mellem bybutikker og landbutikker.

Med det *fragmenterede kulturperspektiv* bliver den fælles ensrettede fortælling endnu mere 'opløst'. Her kommer det frem, at ansvarlighed i Coop og forankringen af CSR-strategien er præget af flertydighed, uklarheder og dilemmaer. I den forbindelse illustreres det, hvordan CSR er et yderst komplekst fænomen, og det bliver vist at både "ansvarlighed", "ansvarlige varer" og "etisk handel" er temmelig uklare begreber med et hav at fortolkningsmuligheder. Det fragmenterede kulturperspektiv bliver endvidere anvendt til at sætte fokus på de mange dilemmaer, der præger implementeringen og forankringen af ansvarlighedsstrategien.

I afhandlingen konkluderes det, at ansvarlighed i Coop både er ”det der deles” mellem organisationens ansatte i form af en fælles arv, en følelse af at være ansat i en anstændig og ordentlig virksomhed og en oplevelse af at være væsentlig forskellig fra konkurrenterne, der kun tænker på profit. Ansvarlighed er dog også mødet mellem grupper af medarbejdere med forskellige interesser. Hvor nogle ønsker langsigtede udviklingsprojekter, ønsker andre hurtige gevinster og beslutninger, og hvor nogle ønsker at promovere de mest ansvarlige varer, er andre mere optaget af, hvilke varer, der skaber størst kundestrøm og indtjening. Mens nogle har fokus på globale agendaer og problemstillinger, finder andre de lokale forhold langt vigtigere. Dermed er ansvarlighedsarbejdet ligeledes præget af en række kulturelle sammenstød i mødet mellem grupper af medarbejdere i organisationen. Ansvarlighed i Coop er endvidere fragmenteret, flertydigt og dilemmafyldt, hvilket bl.a. afspejles i de flertydige signaler, som Coop sender. Der er usunde varer på knaldtilbud i butikker, der har som mål at ”gøre det lettere for forbrugerne at vælge sundt”. Der er en nærmest altoverskyggende fokus på bundlinjen hos en virksomhed, der ønsker at fremme salget af de mest ansvarlige varer, og der er ikke altid råd til de mest klimavenlige løsninger ved egne ombygninger hos en virksomhed, der har klima som særskilt fokusområde i ansvarlighedsplanen.

De tre kulturelle perspektiver kan således tilsammen give et mere nuanceret og fyldestgørende billede af forankringen af Coops CSR-strategi. På baggrund af de tre analyser konkluderes det, at oplevelsen af at bære på en særlig arv, hvor ansvarlighed er en del af DNA’et, ambitionen om at være Danmarks mest ansvarlige dagligvarevirksomhed og ønsket om i endnu højere grad at bruge CSR som konkurrenceparameter i kampen om kunderne, kan virke befordrende for ansvarlighedsarbejdet. Omvendt kan incitamentsstrukturerne, hensynet til lokale interesser, den store fokus på bundlinje og på kommunikerbarhed af CSR-initiativer til tider modvirke arbejdet med ansvarlighed.

English summary

This Ph.D. thesis deals with the anchoring of Coop's CSR strategy. Coop is the largest retailer in Denmark with 35,000 employees and 1200 stores across the country. Coop operates the grocery chains SuperBrugsen, Kvickly, Dagli'Brugsen, Irma and Fakta. They are owned by "The Co-operative Retail and Wholesale Society of Denmark" (FDB), which is owned by 1.6 million Danish consumers.

Coop was recently proclaimed to be the most prominent "media darling" within the CSR-area, as they were the company in Denmark, who had received the most positive CSR media coverage. This paper illustrates how difficult it can be to practice CSR, even for a company like Coop.

One of the thesis' main contributions is to investigate the anchoring of the CSR strategy, as seen from inside the company itself, and thus illustrate the many challenges and dilemmas associated with the practice of CSR. In fact the complexity and the many challenges and dilemmas of working with CSR are rarely described. On the contrary companies are often told about how CSR is an obvious 'business case', and how the work with CSR creates win-win situations and provide competitive advantages.

This thesis can thus be regarded as a counterbalance to the many flattering descriptions of CSR as the direct path to a better bottom line and increased growth. Consequently, the thesis follows up on the strategic approach to CSR and investigates it further by discussing the pros and cons of the strategic CSR approach. It is illustrated that the implementation and anchoring of CSR strategies are far from being as straightforward as it immediately sounds when CSR continually is described as win-win situations and competitive advantages.

Besides illustrating how difficult it can be to practice CSR, the thesis demonstrates how both *external* and *internal* processes always will influence a company's work with their CSR strategy. The *external* processes are described via an institutional analysis that initially "set the scene" by describing the many institutional processes that affect Coop's CSR strategy. The *internal* organizational processes are illustrated via an analysis of Coop's organizational culture, in which the value "responsibility" is the focal point.

The overarching research question that the thesis seeks to uncover are which challenges and dilemmas that are associated with the anchoring of Coop's CSR strategy, and which cultural processes in the organization that respectively promote or counteract the anchoring.

The thesis is based on more than 1000 pages of transcribed interviews with employees from Coop and FDB, and altogether almost 8000 completed questionnaires collected among employees in Coop as well as among Danish consumers. The questionnaires where collected in 2009, just before Coops CSR strategy was introduced, and again in 2011, one and a half year after the introduction of the strategy. Additionally, I have worked closely with the CSR departments in Coop and FDB during my three years as an industrial Ph.D. and especially in Coop I have served as an "observing participant". These experiences are also included in the analysis together with various documents.

The analysis of Coops organizational culture is based on Joanne Martin's three perspective approach and the corporate culture connected to the value "responsibility" is thus being analysed from an integration, a differentiation and a fragmentation perspective respectively.

With the *integration perspective*, I describe the common uniform tale of how a quantity of historical events and observed practices and artefacts in the organisation each can be interpreted as promoting the value "responsibility". The work with CSR is here initially described as characterized by harmony and consensus.

With the *differentiation perspective* the unidirectional very positive story about the work with corporate responsibility begins to disintegrate. Here the work with CSR is described as characterized by inconsistency and continuous conflicts between different groups of employees. In this context, it is among others shown how there might be different interests between Coop and FDB, between the headquarter and the chain of shops and between city- and country-stores.

With the *fragmentation perspective*, the single unified story is even more "dissolved". It is revealed that responsibility in Coop and the anchoring of the CSR strategy is characterized by ambiguity, dilemmas and a lack of clarity. In this context, it is illustrated how CSR is a highly complex phenomenon, and it appears that "responsibility", "responsible products" and "ethical trade" are all rather vague concepts that can be interpreted in multiple ways. The fragmentation perspective is

furthermore employed to highlight the many dilemmas that characterize the implementation and anchoring of the CSR strategy.

The thesis concludes that responsibility in Coop is both “that which is shared” between the organization's employees in the form of a common heritage, a sense of being employed in a decent and proper company, and an experience of being significantly different from the many competitors in the grocery sector who only think of profit. Responsibility is also clashes between groups of people with different interests. While some want long-term development projects, other prefer rapid gains and resolutions, and while some want to promote the most responsible products, others are more concerned with promoting the products that creates greatest customer flow and earnings. While some are focused on global agendas and issues, other find local conditions far more important and thus the work with CSR is also characterized by a series of cultural clashes when different groups of employees meets. Responsibility in Coop is also fragmented, ambiguous and filled with dilemmas that among others are reflected in the ambiguous signals Coop sends. There are plenty of special offers on unhealthy products in stores, which aim to "make it easier for consumers to make the most healthy choice". There is an almost overwhelming focus on the bottom line in a company that wishes to promote sales of the most responsible products, and the most climate-friendly solutions can not always be afforded at own refurbishments in a company that has climate as a separate focus area in their CSR strategy.

The combination of the three cultural perspectives offers a more nuanced and complete picture of the anchoring of Coop's CSR strategy. Based on the three analyzes it is concluded that the experience of bearing a special heritage where responsibility is part of the DNA, the ambition to be Denmark's most responsible retail business, and the desire for a even greater use of CSR as a competitive factor in the battle for customers, may promote the work with corporate responsibility. Conversely, the incentive structures in the company, the consideration of local interests, the comprehensive focus on bottom line and on the communicability of CSR initiatives, sometimes counteract the work with CSR.

Litteratur

Adam A.M. og D. Rachman-Moore (2004). The Methods Used to Implement an Ethical Code of Conduct and Employee Attitudes. *Journal of Business Ethics*, 54: 225-244.

Agar, M.H. (1986). *Speaking of Ethnography*. Qualitative Research Methods Series 2. USA: Sage Publications.

Aguilera, R.V., D.E. Rupp, C. Williams og J. Ganapathi (2007). Putting the S back in Corporate Social Responsibility: A Multi-level Theory of Social Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 32: 836-863.

Alvesson, M. (2003). Methodology for Close up Studies: Struggling with Closeness and Closure. *Higher Education*, 46(2): 167-193.

Alvesson, M. og S. Sveningsson (2008). *Changing organizational Culture – Cultural change work in progress*. Routledge.

Argyris, C. (2010). *Organizational traps. Leadership, Culture, Organizational Design*. USA: Oxford University Press.

Basu, K. Og G. Pallazzo (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review,* 33(1):122-136.

Beckmann S.C., M. Morsing og L. Reisch (2006). ”Strategic CSR communication: An emerging field”. I: Morsing, M. og S.C. Beckmann (red.), *Strategic CSR communication* (11-36). København: DJØF Publishers.

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.

Campbell, J.L. (2007). Why Should Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social responsibility. *Academy of Management Review*, 32 (3): 946-967.

Carroll, A (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3): 268-295.

Cohen, E. (2010). *CSR for HR – a necessary partnership for advancing responsible business practices*. UK: Greenleaf publishing.

Collier, J. og R. Esteban (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European review*, 16 (1): 19-33.

Coop (2009). Ansvarlighed. Vi gør hvad vi kan. Vil du være med?

Coop (2009). Mit Coop – Inside. Nr.16, uge 39, 20. årgang, 24 september 2009.

Coop (2010). Ansvarlighedsrapport 2009.

Coop (2011). Ansvarlighedsrapport 2010. Web-rapport.

Coop (2012). Ansvarlighedsrapport 2011. Web-rapport.

Deloitte (2011). *CSR forankring i danske virksomheder*. Generel rapport 2011.

Devinney, T., P. Auger og G.M. Eckhardt (2010). *The Myth of the Ethical Consumer*. UK: Cambridge University Press.

DiMaggio, P.J. og W.W. Powell (1983). ”The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality”. I: W.W. Powell og P.J. DiMaggio (red.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (63-82). USA: The University of Chicago Press.

Donaldson, L. (1989). Redirections in organizational analysis. *Australian Journal of Management*, 14: 243-254.

Donaldson, T. og L.E. Preston (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1): 65-91.

Ellis T. og J. Eder-Hansen (2010). ”Denmark”. I: W. Visser. og N. Tolhurst (red.). *The World Guide to CSR. A Country-by-Country Analysis of Corporate Social Responsibility*. UK: Greenleaf Publishing.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2008, 16 december). *Notat. Faktaark – lov om redegørelse for samfundsansvar*.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsens Center for Samfundsansvar (2009). *Redegørelse for samfundsansvar – praktisk vejledning og inspiration*. Downloadet fra: Samfundsansvar.dk

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen (2010). *Samfundsansvar og rapportering i Danmark – Effekten af rapporteringskrav i årsregnskabsloven.*

Erhvervs- og Vækstministeriet (2012, 27 marts). *Notat. Høringsnotat vedrørende udkast til lovforslag om mæglings- og klageinstitution for ansvarlig virksomhedsadfærd*. Downloadet fra: http://www.ft.dk/samling/20111/lovforslag/l125/bilag/1/1097978/index.htm

Esbjerg, L., K.G. Grunert, N. Buck og A.S. Andersen (2008). ”Working in Danish Retailing: Transitional Workers Going Elsewhere, Core Employees Going Nowhere, and Career-Seekers Striving to Go Somewhere.” I: N. Westergaard-Nielsen (red.) *Low-wage Work in Denmark* (140-185). New York: Russel Sage Foundation.

Esbjerg, L., N. Buck, og K.G. Grunert (2010). Making working in retailing interesting: A study of human ressource management practices in Danish grocery retail chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17: 97-108.

Evan, W.M. og R.E. Freeman (1988). ”A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism”. I: T. Beauchamp og N. Bowie (red.), *Ethical Theory and Business* (75-93). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

FDB (2008). *FDB og Coop tilslutter sig Global Compact*, nyhedsbrev fra 14 juni.

FDB (2009). *Gør hverdagen bedre*. PrinfoParitas. Virksomhedspjece.

FDB (2010). FDB´s ansvarlighedsrapport 2009. Lovpligtig redegørelse for samfundsansvar, jf. årsregnskabsloven § 99 a.

FDB (2011). *FDB's årsrapport 2010. Ansvarlighedsrapport jf. ÅRL § 99 a*.

FDB (revideret 2011). *Vedtægter for FDB*. Downloadet fra: http://fdb.dk/sites/default/files/Vedtaegter09_0.pdf

Feldman, M. S. (1991). ”The Meanings of Ambiguity: Learning from Stories and Metaphors”. I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Refraiming organizational culture* (145-156). Newbury Park, CA: Sage.

Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2): 219-245.

Food and Culture (2011, 19 august). ”Seks ud af 10 er til økologi”, af Hovgaard, T.

Frederick, W.C. (1994). From CSR_1 to CSR_2 - The Maturing of Business and Thought. *Business & Society*, 33(2): 150-164.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R.E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 409-429.

Freeman, R.E. og Phillips R.A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defence. *Business Ethics Quarterly*, 12(3): 331-349.

Freeman, R.E., A.C. Wicks og B. Parmar (2004). Stakeholder Theory and 'The Corporate Objective Revisited'. *Organization Science*, 15(3): 364-369.

Friedman M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to increase its Profits. New York Times Magazine*, 13 September, New York.

Garriga, E. og D. Melé (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71.

Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.

Hofstede, G., N. Bram, O.D. Daval og S. Geert (1990). Measuring organizational cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.

Jackson, G. og A. Apostolakou (2010). Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute? *Journal of Business Ethics*, 94: 371-394.

Jones, P., D. Comfort og D. Hillier (2007). Corporate social responsibility: a case study of the top ten global retailers. *EuroMed Journal of Business*, 2(1): 23-35.

Jonker, J., og M.C. de Witte (red.) (2006). *Management Models for Corporate Social Responsibility*. Heidelberg: Springer Publication.

Josefsen, A. (2004). *Kære Irma – En praktisk ledelsesfortælling om engagement og commitment som genveje til succes, sejre og gode resultater*. Denmark: Sebecca ApS.

Jyllandsposten (2011, 19 november). *Hvorfor er tilbudsaviser fyldt med alt det usunde? Vi spørger, og SuperBest's administrerende direktør, Frank Sørensen, svarer*. Af Rubin, J. Puls s.7.

Jyllandsposten, (2009, 1 oktober). *Coop fører stort i den grønne kamp*. Af J.E. Rasmussen. Erhvervs og økonomi s.1.

Jyllandsposten, (2011, 24 februar). *Fairtrade fylder mere i kurven*. Af Grünbaum, B. Privatøkonomi. Downloadet fra: www.epn.dk

Jaakson, K, M. Vadi og K. Tamm (2009). Organizational culture and CSR: an exploratory study of Estonian service organizations. *Social Responsibility Journal*, 5 (1): 6-18.

Kjær P. (2006). "Institutionel teori til analyse af strategizing". I: Nygaard, C. (red.) *Strategizing - kontekstuel virksomhedsteori* (223-242). Frederiksberg: Forlaget Samfundslitteratur.

Klonoski, R.J. (1991). Foundational considerations in the corporate social responsibility debate. *Business Horizons*, July-August: 9-18.

Kotter, J. og J. Heskett (1992). *Corporate culture and performance*. New York: Free Press.

KPMG (2005). *Implementering af Global Compact – et inspirationshæfte.* Udgivet af Udenrigsministeriet og UNDP Nordic Office. Frederiksberg bogtrykkeri.

KPMG (2011). *International Corporate Responsibility Reporting Survey 2011*.

Kvale, S. og S. Brinkmann (2008). *Interview – introduktion til et håndværk*. København: Hans Reitzels Forlag.

Kvickly (2011). Tilbudsavis uge 47.

Louis, M. (1985). ”An investigator’s guide to workplace culture.” I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Organizational Culture* (73-94). Beverly Hills, CA: Sage.

Lyon, D. (2004). How can You Help Organizations Change to Meet the Corporate Responsibility Agenda? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 11 (3): 133-139.

van Maanen, J. (1991). *The smile factory: Work at Disneyland*. I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Refraiming organizational culture* (58-76). Newbury Park, CA: Sage.

Maignan, I., O.C. Ferrel, og L. Ferrel (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal og Marketing*, 39 (9/10): 956-977.

Mandag Morgen (2010). *Bæredygtig ledelse. Et navigationsværktøj*. A. Daugbjerg, V. D’Souza, K. Jørgensen, B. Møller, M. Kristensen Schacht og B. Wiegand (red.), Mandag Morgen.

Maon, F., A. Lindgreen, og V. Swaen (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business ethics*, Supplement 1,87:71-89.

Maon F., A. Lindgreen og V. Swaen (2010). Organizational Stages and Cultural Phases: A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1): 20-38.

Margolis, J.D. & J.P Walsh (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(3): 268-305.

Martin, J. (1992). *Cultures in organizations – three perspectives.* New York: Oxford University press.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture – Mapping the Terrain*. USA: Sage.

Matten, D. og A. Crane (2005). Corporate citizenship: toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 33(4): 404-424.

Matten, D. og J. Moon (2008). ”Implicit” and ”Exsplicit” CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(4): 404-424.

McDonald, P. (1991). ”The Los Angeles Olympic Organizing Committee: Developing organizational culture in the short run”. I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Refraiming organizational culture* (26-38). Newbury Park, CA: Sage.

Melé, D. (2008). ”Corporate Social Responsibilty Theories”. I: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon og D. Siegel (red.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (47-82). UK: Oxford University Press.

Meyer, J.W. og B. Rowan (1977). ”Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony”. I: W.W. Powell og P.J. DiMaggio (red.) (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (41-62). USA: The University of Chicago Press.

Meyerson, D.E. (1991a). ““Normal” Ambiguity? A Glimpse of an Occupational Culture”. I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Refraiming organizational culture* (131-144). Newbury Park, CA: Sage.

Meyerson, D.E. (1991b). “Acknowledging and Uncovering Ambiguities in Cultures”. I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Refraiming organizational culture* (254-270). Newbury Park, CA: Sage.

Mintzberg, H. (1980). Structure in 5’s: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3): 322-341.

MIT Sloan Management Review and The Boston Consulting Group (2012). *Sustainability nears a tipping point*. Research Report, winter 2012.

Morsing, M. og S. Beckmann. (2006). *Strategic CSR Communication*. København: DJØF Publishers.

Morsing, M., & C. Thyssen. (red.) (2003). *Corporate values and responsibility - the case of Denmark*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Morsing, M., A. Midttun og K. Palmås (2007). ”Corporate Social Responsibility in Scandinavia. A Turn Toward the Business Case?”. I: S. May, G. Cheney og J. Roper (red.), *The Debate over Corporate Social Responsibility* (87-104). New York: Oxford University Press.

Morsing, M., M. Schultz og K.U. Nielsen (2008). The ’catch 22’ of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, 14(2): 97-111.

Neergaard, P. (2006). ”Social ansvarlighed og økonomiske resultater. Er spørgsmålet relevant?” I: H.T. Djursø og P. Neergaard (red.), *Social ansvarlighed – fra idealisme til forretningsprincip* (149-169). København: Academia.

Nijhof, A. og R. Jeurissen (red.) (2006). A Sensemaking Perspective on Corporate Social Responsibility: Introduction to the Special Issue. *Business Ethics: A European Review*, 15(4): 316-322.

van Oosterhout, J. og P.P.M.A.R. Heugens (2008). ”Much Ado about Nothing: A Conceptual Critique of Corporate Social Responsibility.” I: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon og D. Siegel (red.). *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (197-223). UK: Oxford University Press.

Politiken (2010, 8 september). *Stor dansk virksomhed bruger livsfarlige sprøjtegifte*. Af C. Blok Thomsen og M. Lund.

Porras J. og J. Collins (1994). *Built to last*. New York: Harper Business.

Porter, M.E. og M.R. Kramer (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 56-68.

Porter, M.E. og M.R. Kramer (2006). Strategy & Society – The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, December Issue: 78-92.

Porter, M.E. og M.R. Kramer (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, January-February Issue: 62-78.

Powell, W.W. og P.J. DiMaggio (red.) (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. USA: The University of Chicago Press.

Rasche, A. (2009). ”A Necessary Supplement”: What the United Nations Global Compact Is and Is Not. *Business & Society,* 48(4): 511-537.

Rasche, A. og G. Kell (2010). *The United Nations Global Compact. Achievements, Trends and Challenges*. USA: Cambridge University Press.

Regeringen (2008). *Handlingsplan for virksomheders samfundsansvar*. København.

Reissmann, M., A. Thon Schur og M. Rosenstock (2011). *Hvad enhver virksomhed bør vide om CSR – lovgivning, forbrugere og medier.* Latvia: L&R Business.

Risberg, A. (1999). *Ambiguities Thereafter. An Interpretive Approach to Acquisitions*. Sweden: Lund University press.

Rosenstock, M. (2012). ”Global Compact – bæredygtighed eller bluewashing?”. I: Reissmann, M. (red.), *Social ansvarlighed*. E-bog, Kap.4.8:1-24. Forlaget Andersen. Erhvervshåndbøger.

Rosenstock, M. og S. Brandenborg Boeck (2009). *HR og CSR – hvordan spiller det sammen?* FBE – Forum for Business Education i samarbejde med Copenhagen Business School.

Rosenstock, M., S. Jensen, H. Holt, C. Weatherall og M. Jørgensen (2005). *Virksomheders sociale engagement – årbog 2005*, København: SFI-rapport 05:13.

Rosenstock, M., S. Jensen, J. Boll, , H. Holt. og N. Wiese (2008). *Virksomheders sociale engagement – årbog 2007*, København: SFI-rapport 08:03.

Sathe, V. (1985). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, IL: Irwin.

Schein E.H. (1991a). ”The role of the founder in the creation of organizational culture”. I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Refraiming organizational culture* (14-25). Newbury Park, CA: Sage

Schein, E.H. (1991b). *What is culture?* I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Refraiming organizational culture* (243-253). Newbury Park, CA: Sage.

Schein, E. (1999). *The corporate culture survival guide. Sense & nonsense about culture change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E.H. (2010). *Organizational Culture and leadership*. 4th Edition. USA: Jossey-Bass.

Scherer, A.G. og G. Pallazzo (2007). Towards a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen From a Habermasian Perspective. *Academy of Management Review*, 32(4):1096-1120.

Shamir, R. (2008). The Age of Responsibilization: On Market-Embedded Morality. *Economy and Society*, 37(1): 1-19.

Smith, C. N. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4): 52-76.

Thorsen, N. & R. Kolbech Andersen (2010). *Rapportering om samfundsansvar – en strategisk mulighed*. www.revifora.dk, artikel 62.

United Nations Global Compact og Deloitte (2010). *UN Global Compact Management Model – framework for implementation.* Downloadet fra www.unglobalcompact.org

Vallentin S. og D. Murillo (2012). Governmentality and the politics of CSR. *Organization,* publiceret online 23 januar 2012: 1-9.

Vallentin, S. (2011). *Afkastet og anstændigheden – social ansvarlighed i kritisk belysning*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Vogel, D. (2005). *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Harrisonburg, Virginia: Brookings Institution Press.

Vogel, D. (2010). The Private Regulation of Global Corporate Conduct – Achievements and Limitations. *Business & Society*, 49(1): 68-89.

de Ward, D. og N. Kamp-Roelands (2009). *Keep the balance steady – Survey on the quality of sustainability reports 2007*. Ernst & Young. Generel rapport 2009.

Wartick, S.L. og P.L. Cochran (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4): 758-769.

Weaver, G.R., L.K. Trevino og P.L. Cochran, (1999). Integrated and Decoupled Corporate Social Performance: Management Commitments, External Pressures and Corporate Ethics Practices. *Academy of Management Journal*, 42(5): 539-552.

Weick, K. (1991). ”The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster”. I: P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg og J. Martin (red.). *Reframing organizational culture* (117-130). Newbury Park, CA: Sage.

Weick, K.E. (1985). ”Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organizational theory.” I: Y.S. Lincoln (red.), *Organizational theory and inquiry. The paradigm revolution* (106-136). Beverly Hills, California: Sage Publications.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

Werre, M. (2003). Implementing Corporate Responsibility – the Chiquita case. *Journal of Business Ethics*. 44: 247-260.

Whitley, R. (1999). *Divergent capitalism: The social structuring and change of business systems*. Oxford: Oxford University Press.

Windsor (2006). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43(1): 316-322.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4): 691-718.

24 timer (2011, 6 sept.). ”Du bliver manipuleret og ruineret i supermarkedet.” af Kloster, C.

Internet:

www.csr.dk: *Danmark dumper i CSR-rapportering.* 2. dec. 2011. Af L. Andersen.

www.csr.dk: *Novo Nordisk og Coop er CSR-områdets mediedarlings.* 26. sept. 2011. Af L. Andersen.

www.csrfonden.dk

www.fdb.dk/analyse/fairtrade-%E2%80%93-et-hit-blandt-de-unge-og-veluddannede

www.fdb.dk/ansvarlighed

www.fdb.dk/mad-o-meter

www.okolariet.dk/Ny-viden/2522011-Flere-koeber-Fairtrade.aspx

www.okologi.dk/baeredygtigt-forbrug/aktuelt-om-oekologi/oeko-nyheder/2011/maj/salget-af-oekologi-stiger.aspx

www.om.coop.dk/Ansvarlighed.aspx

www.Rema1000.dk/CSR

www.superbest.dk/ansvarlighed

Bilag 1: Coops 1-4-40 plan

1 VISION
”Vi vil være det bedste og mest ansvarlige sted at handle og arbejde”

4 OMRÅDER
Miljø & økologi
Sundhed
Klima
Etisk handel

40 HANDLINGER
10 handlinger for miljø & økologi
10 handlinger for sundhed
10 handlinger for klima
10 handlinger for etisk handel

<u>Miljø & økologi</u>
Coops mål på miljøområdet:
”Vi vil være førende i dagligvarehandlen på miljø og økologi”

1. Vi vil bygge Danmarks førende omtanke brand, Änglamark.
2. Vi vil sikre det bredeste sortiment af økologiske produkter på det danske marked.
3. Vi vil fordoble salget af miljømærkede varer inden udgangen af 2011.
4. Vi vil medvirke til at reducere miljøbelastningen fra plasticposer ved at udbyde og markedsføre genanvendelige bæreposer i butikkerne.
5. Vi vil stoppe salget af koncentrerede ukrudtsmidler og tilbyde mindre miljøbelastende alternativer inden udgangen af 2011.
6. Vi vil sikre det bredeste sortiment af MSC mærkede fiskeprodukter i dansk dagligvarehandel.
7. Vi vil i samarbejde med FDB udvikle og markedsføre nye FSC mærkede varer
8. Vi vil reducere emballageforbruget til vores egne varemærker.
9. Vi vil etablere mindst to miljømærkede butikker inden udgangen af 2011.
10. Vi vil øge informationen om økologi og miljø til forbrugerne, samt informere om hvilke økologiske og miljømærkede varer der tilbydes i butikkerne.

<u>Sundhed</u>
Coops mål på sundhed:
”Vi vil gøre det lettere for forbrugerne at vælge sundt, når de handler dagligvarer”

1. Vi vil markedsføre og gøre Nøglehulsmærket kendt i Danmark. Målet er en kendskabsgrad på 80%.

2. Vi vil inden udgangen af 2011 have mindst 500 nøglehulsmærkede varer.
3. Vi vil løbende udvikle vores varemærker Coop og Änglamark, så flest muligt af fødevarerne i disse varemærker overholder nøglehulskriterierne.
4. Vi vil sikre, at Coops egne kemisk/tekniske varer og produkter til personlig pleje ikke indeholder stoffer fra EU's liste over stoffer, der mistænkes for at være hormonforstyrrende.
5. Vi vil inden for tre år introducere 25 nye sunde varer som alternativ til usunde snackprodukter.
6. Vi vil inspirere kunderne med opskrifter på sunde og velsmagende retter.
7. Vi vil etablere et web-baseret slankeunivers med råd om varer og livsstil.
8. Vi vil arbejde på at kortlægge kalorieindholdet i vores egne varemærker Coop og Änglamark og sætte mål for reduktion af kalorieindholdet i disse varemærker.
9. Vi vil med udgangspunkt i "Dagligvarehandlens 13 punkts plan mod fedme" gå i dialog med vores leverandører for at reducere problemet.
10. Vi vil øge informationen om, hvilke sunde varer der kan købes i butikkerne.

Klima

Coops mål på klimaområdet:
"Vi vil tage ansvar for klimaudfordringerne og bidrage til at identificere dagligvarer med mindre klimabelastning"

1. Vi vil kortlægge og reducere Coops driftsmæssige carbon footprint med 12%.
2. Vi vil reducere vores energiforbrug med 10% i butikkerne og administrationen.
3. Vi vil etablere en grøn flagskibsbutik, hvor nye energivenlige teknologier løbende bliver testet.
4. Vi vil beregne Änglamark seriens CO2 bidrag og arbejde på at neutralisere dette.
5. Vi vil identificere og fordoble salget af klimavenlige varer inden tre år.
6. Vi vil afholde en årlig "klimauge", hvor vi sætter fokus på klimavenligt forbrug.
7. Vi vil oplyse forbrugerne om sammenhængen mellem dagligvarer og klimabelastning.
8. Vi vil reducere klimabelastningen fra vores eksterne transportører.
9. Vi vil løbende informere og inddrage vores medarbejdere i, hvordan de selv kan medvirke til at reducere klimabelastningen på arbejdet og privat.
10. Vi vil øge informationen om de initiativer, som Coop gør for klimaet.

Etisk handel

Coops mål på etisk handel:
"Vi vil arbejde aktivt for bæredygtig handel og ønsker at gøre begrebet etisk handel kendt hos forbrugerne"

1. Vi vil fordoble vores salg af Fairtrade varer inden tre år.
2. Vi vil introducere mindst 25 nye Fairtrade varer.
3. Vi vil løbende informere om, hvilke etiske samarbejdsaftaler, vi har indgået med leverandørerne.
4. Vi vil indsamle mindst 30 millioner kr. til vores humanitære samarbejdspartnere.

5. Vi vil gennem vores indkøbsselskab Intercoop kontrollere vores leverandører i Fjernøsten med henblik på at sikre at vores etiske krav overholdes.
6. Vi vil opfordre vores danske leverandører til at indmelde sig i Dansk Initiativ for Etisk Handel og herigennem deltage i fælles forbedrings- og kapacitetsopbygningsaktiviteter.
7. Vi vil gennem Intercoop udbyde kurser i etisk handel for vores leverandører i fjernøsten.
8. Vi vil i samarbejde med FDB identificere specifikke varer, hvor vi gennem udviklingsprojekter kan skabe konkrete forbedringer hos bønderne/producenterne i Afrika.
9. Vi vil som led i vores tilslutning til FN's Global Compact offentliggøre en årlig rapport om vores etiske arbejde og arbejde for at udbrede kendskabet og tilslutningen til Global Compact blandt danske virksomheder.
10. Vi vil øge informationen til vores kunder om nytten af Fairtrade handelsformen.

Kilder: Coop (2009). Ansvarlighed. Vi gør hvad vi kan. Vil du være med?; Coop ansvarlighedsrapport 2009, 2010 og 2011.

Bilag 2: Spørgeskema medarbejderundersøgelsen 2011

Enkeltsvar
Sp.1 Hvad er dit køn?

1. Kvinde
2. Mand

Enkeltsvar
Sp.2 Hvad er din alder?

1. Under 18 år
2. 18-25 år
3. 26-35 år
4. 36-45 år
5. 46-55 år
6. 56-60 år
7. 61-65 år
8. Mere end 65 år

Enkeltsvar
Sp.2A Hvad er den højeste uddannelse, du har gennemført?

1. Grundskole/folkeskole

2. Mellemskole-/realeksamen

3. Almengymnasial uddannelse (Studentereksamen/HF)

4. Erhvervsgymnasial uddannelse (HH/HTX/HHX)

5. Erhvervsfaglig uddannelse
   EFG el. HG med afsluttet elevuddannelse, f.eks. inden for:

   Handel & kontor (f.eks. kontor/detail/finansuddannelse)
   Håndværk (f.eks. smede- eller industriteknikeruddannelse)
   Bygge og anlæg (f.eks. træfagenes byggeuddannelse/maler/murer/VVS-udd.)
   Teknologi og kommunikation (f.eks. elektriker/mediegrafiker/teknisk designer/data- og kommunikationsudd.)
   Service (f.eks. frisør/tandklinikassistent)
   Mekanik, transport og logistik (f.eks. auto udd./chauffør)
   Levnedsmidler og jordbrug (f.eks. anlægsgartner/bager/konditor/slagter/gastronom/ tjener/ernæringsassistent/ receptionist/dyrepasser)
   Erhvervsfaglig social- og sundhedsuddannelser (f.eks. pædagogisk grunduddannelse/social og sundhedshjælper/social og sundhedsassistent)
   Landbrugsuddannelser (f.eks. faglært landmand)
6. Kort videregående uddannelse under 3 år
   (f.eks. markedsøkonom, akademiøkonom, eksporttekniker, markedsføringsøkonom, politi- og fængselsuddannelse, laborant, maskintekniker, datamatiker, multimediedesigner, økonoma, farmakonom, tandplejer, mv.)

7. Mellemlang videregående uddannelse 3-4 år (Bachelor uddannelser, f.eks. HA, erhvervssprog, socialrådgiver, journalist, bygningskonstruktør, sygeplejerske, fysio-/ergoterapeut, folkeskolelærer, pædagog, forsvarsuddannelse mv.)

8. Lang videregående uddannelse 5 år eller mere (Kandidat uddannelser, f.eks., jura, forvaltning, cand.merc. erhvervssprog, civilingeniør, datalogi, musik, konservatorieuddannet, filmvidenskab, kunsthistorie, filosofi, historie, arkitekt, idræt, veterinær- og landbrugsvidenskabelig uddannelse, biologi, farmaceut, læge, tandlæge, psykologi, pædagogik, landbrugsvidenskab, mv.)

9. Forskeruddannelse (f.eks. Ph.D)

10. Vil ikke oplyse

Enkeltsvar
Sp.3 Hvor arbejder du til dagligt?

1. Coop bagland (f.eks. hovedkontor eller logistik)
2. SuperBrugsen
3. Kvickly
4. Dagli'Brugsen/LokalBrugsen

Halvåbent enkeltsvar – Hvis Sp.3=1
Sp.4A Hvad er din stillingsbetegnelse?

1. Direktør/kædedirektør
2. Salgschef/regionschef/salgsrådgiver
3. Kategorigruppechef
4. Andre chefer (f.eks. afdelingschef, kategorichef, planlægningschef, avischef, fagchef, foodchef, nonfoodchef, logistikchef, marketingschef, projektchef, sortimentschef, souschef, speditionschef, transportchef, udviklingschef, økonomichef)
5. Afdelingsleder
6. Teamleder
7. Administrationsmedarbejder
8. Controller
9. Indkøber
10. Kategoriplanlægger
11. Konsulent (f.eks. fødevarekonsulent, HR-konsulent, indretningskonsulent, searchkonsulent)
12. Koordinator/marketingskoordinator
13. Produktspecialist
14. Revisor
15. Salgsplanlægger
16. Sekretær
17. Varefuldmægtig
18. Kontorelev
19. Andet, noter venligst:_____

Halvåbent enkeltsvar – Hvis Sp.3=2-4
Sp.4B Hvad er din stillingsbetegnelse?

1. Direktør
2. Salgschef/regionschef/salgsrådgiver
3. Varehuschef
4. Uddeler
5. Kategorigruppechef
6. Uddelerassistent
7. Souschef
8. Andre chefer (f.eks. driftschef, foodchef, ferskvarechef, tørvarechef, servicechef, administrationschef)
9. Leder (f.eks. salgsleder, kasseleder, afdelingsleder, kontorleder, lagerleder, cafeterialeder)

10. Slagtermester/bagermester
11. Slagtersvend/bagersvend/mestersvend
12. Assistent (f.eks. salgsassistent, butiksassistent, kasseassistent, delikatesseassistent, cafeteriaassistent)
13. Disponent (f.eks. grønt, textil, tørvare)
14. Ledertrainee
15. Elev (f.eks. salgselev, slagterelev, bagerelev)
16. Servicemedarbejder
17. Andet, noter venligst:_____

Åbent numerisk – max 2 cifre
Sp.5 Hvor længe har du alt i alt været ansat inden for Coop-koncernen (dvs. i hovedkontor, logistik eller kæderne)?

Noter venligst antal år og månder.

Antal år:_____

Antal måneder:_____

ARBEJDSTILFREDSHED

Enkeltsvar
Sp.7 Hvor tilfreds eller utilfreds er du alt i alt med dit arbejde?

1. Meget tilfreds
2. Tilfreds
3. Hverken tilfreds eller utilfreds
4. Utilfreds
5. Meget utilfreds
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar
Sp.8 Hvor enig eller uenig er du i hvert af følgende udsagn?

Udsagn:
1. Jeg er stolt over at være en del af Coop-koncernen
2. Jeg anbefaler gerne andre at søge job i Coop-koncernen
3. Jeg fortæller gerne andre, at jeg er ansat indenfor Coop-koncernen

Skala:
1. Helt enig
2. Enig
3. Hverken enig eller uenig
4. Uenig
5. Helt uenig
6. Ved ikke

ANSVARSOMRÅDER

Enkeltsvar
Sp.9 I 2008 tilsluttede FDB og Coop Danmark sig FN's initiativ for virksomheders sociale ansvar kaldet "Global Compact". I hvilken grad kender du til eller har du hørt om Global Compact?

1. Kender meget til
2. Kender noget til
3. Kender lidt til
4. Har hørt om, men kender kun af navn

5. Har aldrig hørt om
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.9a I hvilken grad kender du til eller har du hørt om Coops ansvarlighedsplan: ”1-4-40 planen”?

1. Kender meget til
2. Kender noget til
3. Kender lidt til
4. Har hørt om, men kender kun af navn
5. Har aldrig hørt om
6. Ved ikke

Flersvar – Hvis Sp.9a = 1-4
Sp.9b Hvor har du set eller hørt om planen: ”1-4-40”?

Angiv gerne flere svar.

1. Jeg har læst planen ”1-4-40” helt eller delvist - enten i papirudgave eller på nettet
2. Jeg har fået information om planen ved fællesmøder, f.eks. personalemøder
3. Jeg har fået information om planen via mit personaleblad
4. Andet, Notér venligst: _____

Enkeltsvar – Hvis Sp.9a = 1-4
Sp.9c Har du talt med dine kolleger / dine ansatte / din chef om planen: ”1-4-40”?

1. Ja
2. Nej
3. Ved ikke

Halvåbent – 4 bokse
Sp.10 I Coop er der fastlagt fire samfundsmæssige ansvarsområder, der overordnet arbejdes ud fra. Kan du nævne et eller flere af disse ansvarsområder?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. Kender ikke nogen af de fire områder

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-4
Sp.11 Til orientering er de fire fastlagte ansvarsområder, der arbejdes ud fra i Coop følgende: Sundhed, klima, etisk handel og miljø/økologi.

I hvilken grad har du hørt om eller kender du til Coops tiltag/indsatser indenfor hvert af disse fire områder?

1. Sundhed
2. Klima
3. Etisk handel
4. Miljø/økologi

Skala:
1.Kender meget til Coops tiltag/indsatser på området
2.Kender noget til Coops tiltag/indsatser på området

3. Kender lidt til Coops tiltag/indsatser på området
4. Vidste ikke, at Coop har dette som ansvarsområde
5. Ved ikke

INDSATS

Batteri enkeltsvar – Hvis Sp.3=1 – Randomiser 1-8 – logo på "nøglehulsmærkede varer"
Sp.12 I hvilken grad synes du, at Coops medlemsbutikker (SuperBrugsen, Kvickly, Lokal -og Dagli'Brugsen) gør en indsats på følgende områder? Kør musen henover "nøglehulsmærkede varer" for at se logoet.

Udsagn
1. Butikkerne har et stort udvalg af etisk mærkede produkter (f.eks. Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer, FSC mærket træ, Rainforrest Alliance mærkede bananer, MSC mærkede fisk)
2. Butikkerne har et stort udvalg af miljømærkede produkter (f.eks. varer mærket med "Svanen" eller "Blomsten")
3. Butikkerne støtter almennyttige projekter
4. Butikkerne har et stort udvalg af nøglehulsmærkede varer
5. Butikkerne gør en indsats for, at forbrugerne kan vælge klimavenlige varer (dvs. varer, der er produceret og fragtet, så de belaster klimaet mindst muligt)
6. Butikkerne gør en indsats for, at reducere sin egen klimabelastning
7. Butikkerne gør en indsats for, at gøre det nemt for forbrugerne at vælge de sundeste varer
8. Butikkerne har et stort udvalg af økologiske produkter

Skala
1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Hvis Sp.3=2-4 – Randomiser 1-8 – logo på "nøglehulsmærkede varer"
Sp.13 I hvilken grad synes du, at den butik du arbejder i gør en indsats på følgende områder? Kør musen henover "nøglehulsmærkede varer" for at se logoet.

Udsagn
1. Butikken har et stort udvalg af Fairtrade produkter (f.eks. Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer, FSC mærket træ, Rainforrest Alliance mærkede bananer, MSC mærkede fisk)
2. Butikken har et stort udvalg af miljømærkede produkter (f.eks. varer mærket med "Svanen" eller "Blomsten")
3. Butikken støtter almennyttige projekter
4. Butikken har et stort udvalg af nøglehulsmærkede varer
5. Butikken gør en indsats for at forbrugerne kan vælge klimavenlige varer (dvs. varer, der er produceret og fragtet, så de belaster klimaet mindst muligt)
6. Butikken gør en indsats for at reducere sin egen klimabelastning
7. Butikken gør en indsats for at gøre det nemt for forbrugerne at vælge de sundeste varer
8. Butikken har et stort udvalg af økologiske produkter

Skala
1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

ØKOLOGI

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-3
Sp.14 Hvor enig eller uenig er du i hvert af følgende udsagn om økologiske varer?

Udsagn:
1. Økologiske varer er sundere (end traditionelle/ikke økologiske varer)
2. Økologiske varer er bedre for miljøet (end traditionelle/ikke økologiske varer)
3. Økologiske varer smager bedre (end traditionelle/ikke økologiske varer)

Skala:
1. Helt enig
2. Enig
3. Hverken enig eller uenig
4. Uenig
5. Helt uenig
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar - Randomiser 1-9
Sp.15 Når du køber hver af følgende varer til din husstand, hvor ofte køber du da varen som økologisk?

Udsagn:
1. Mejeriprodukter (f.eks. mælk, yoghurt, smør)
2. Frugt
3. Grøntsager
4. Brød
5. Havregryn/mel
6. Kød
7. Kaffe/the/kakao
8. Ris/pasta
9. Æg

Skala:
1. Altid
2. Oftest
3. Af og til
4. Sjældent
5. Aldrig
6. Ved ikke
7. Køber ikke varen

SUNDHED

Enkeltsvar
Sp.16 Hvor nemt eller svært synes du, det er at finde ud af om morgenmadsprodukter, pålæg, brød og færdigretter er sunde?

1. Meget nemt
2. Overvejende nemt
3. Hverken nemt eller svært
4. Overvejende svært
5. Meget svært
6. Ved ikke

Enkeltsvar – Vis billede af logo

Sp.17 Hvilken betydning har det for dit valg af varer, at varen er mærket med nøglehullet, når du køber ind til husstanden?

1. Afgørende betydning
2. Stor betydning
3. Nogen betydning
4. Mindre betydning
5. Ingen betydning
6. Kender ikke nøglehulsmærket
7. Køber ikke selv ind
8. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.18 Hvor sundt eller usundt synes du, at du spiser i dag?

1. Jeg spiser meget sundt
2. Jeg spiser lidt sundt
3. Jeg spiser hverken særligt sundt eller usundt
4. Jeg spiser lidt usundt
5. Jeg spiser meget usundt
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.19 Mener du, at du spiser sundere eller usundere i dag end for 1 år siden?

1. Meget sundere
2. Lidt sundere
3. Hverken sundere eller usundere
4. Lidt usundere
5. Meget usundere
6. Ved ikke

ETISK HANDEL

Enkeltsvar – Hvis Sp.3=1 (logistik og bagland)
Sp.20A I hvilken grad har du tillid til, at varerne på hylderne i Coops medlemsbutikker (SuperBrugsen, Kvickly, Lokal- og Dagli'Brugsen) er ansvarligt produceret (dvs. at varerne er produceret under ordentlige arbejdsforhold, at der ikke bruges børnearbejde, at der er styr på leverandørkæden etc.)?

1. Meget stor tillid
2. Stor tillid
3. Nogen tillid
4. Lille tillid
5. Ingen tillid
6. Ved ikke

Enkeltsvar – Hvis Sp.3=2-4 (butiksansatte)
Sp.20B I hvilken grad har du tillid til, at varerne på hylderne i den butik, du er ansat i, er ansvarligt produceret (dvs. at varerne er produceret under ordentlige arbejdsforhold, at der ikke bruges børnearbejde, at der er styr på leverandørkæden etc.)?

1. Meget stor tillid
2. Stor tillid
3. Nogen tillid
4. Lille tillid
5. Ingen tillid
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-6
Sp.21 Hvor enig eller uenig er du i hvert af følgende udsagn om Fairtrade/Max Havelaar mærkningen?

1. Fairtrade/Max Havelaar bidrager til en mere retfærdig verdenshandel
2. Fairtrade/Max Havelaar sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslande
3. Køb af Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer giver god samvittighed
4. Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer er for dyre i forhold til lignende ikke-mærkede varer
5. Varer med Fairtrade/Max Havelaar mærket er af højere kvalitet end ikke-mærkede varer
6. Fairtrade/Max Havelaar mærket er vigtigt for mit valg af en bestemt vare

Skala:
1. Helt enig
2. Enig
3. Hverken enig eller uenig
4. Uenig
5. Helt uenig
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-6
Sp.22 Når du køber hver af følgende varer til din husstand, hvor ofte køber du da varen som et Fairtrade produkt?

Udsagn:
1. Bananer
2. Kaffe/the
3. Chokolade
4. Juice
5. Slik
6. Riskiks

Skala:
1. Altid
2. Oftest
3. Af og til
4. Sjældent
5. Aldrig
6. Ved ikke
7. Køber ikke varen

KLIMA

Enkeltsvar
Sp.23 Hvor nemt eller svært synes du, det er at finde ud af om en vare er klimavenlig? Med klimavenlige varer menes varer, der er produceret og fragtet så de belaster klimaet mindst muligt.

1. Meget nemt
2. Overvejende nemt
3. Hverken nemt eller svært
4. Overvejende svært
5. Meget svært
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.24 I hvilken grad mener du, at de globale klimaforandringer er menneskeskabte?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-3
Sp.25 Hvor ofte gør du hvert af følgende?

Udsagn:
1. Sparer på energiforbruget i hjemmet (slukker elektroniske apparater, bruger elsparepærer, vælger mindre energikrævende hvidevarer, tørrer tøjet udendørs el.lign.)
2. Begrænser dit ressourceforbrug (genanvender plastikposer eller bruger indkøbsnet, sparer på vandet, sorterer affald til genbrug etc.)
3. Vælger klimavenlige varer (køber ind efter sæsonerne, køber mindre oksekød etc.)

Skala:
1. Altid
2. Oftest
3. Af og til
4. Sjældent
5. Aldrig
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.26 I hvilken grad har du inden for det seneste år ændret vaner i dagligdagen af hensyn til klimaet?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.27 I hvilken grad mener du, at virksomheder bør udvise ansvarlighed over for det omgivende samfund? At udvise ansvarlighed kan f.eks. være ansættelse på særlige vilkår, miljøforbedringer, reduktion af energiforbrug, ordnede produktionsforhold hos leverandører mv.

1. I høj grad
2. I nogen grad
3. I ringe grad
4. Slet ikke
5. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.28 I hvilken grad mener du, at du som forbruger bør udvise ansvarlighed over for det omgivende samfund? At udvise ansvarlighed kan f.eks. være at vælge økologi/fairtrade, vælge kød og æg fra frilandsdyr, vælge sparepærer mv.

1. I høj grad
2. I nogen grad

3. I ringe grad
4. Slet ikke
5. Ved ikke

Halvåbent – vis FDB's logo sløjfen uden payoff
Sp.29 Hvilken organisation bruger dette logo?

←Noter venligst: ____
←Ved ikke

Tekst – vis FDB's logo sløjfen uden payoff
Til din orientering er det FDB's logo.

Åbent
Sp.30 Hvad er FDB?

Noter venligst: _____

Flersvar – Randomiser 1-7 – 8-9=SP
Sp.31 Hvilke af følgende udsagn kendetegner efter din mening FDB?

Angiv gerne flere svar.

- FDB er en andelsforening
- FDB er en dagligvareforretning
- FDB er en erhvervsdrivende forening
- FDB er en forbrugerpolitisk forening
- FDB er et videnscenter
- FDB er en medlemstilbudsordning
- FDB er en folkeoplysende forening
- Ingen af ordene kendetegner FDB
- Ved ikke

Flersvar – Randomiser 1-24 – 25-26=SP
Sp.32 Hvilke af følgende ord forbinder du med FDB?

Angiv gerne flere svar.

1. Modig
2. Imødekommende
3. Oplysende
4. Medmenneskelig
5. Demokratisk
6. Troværdig
7. Ansvarlig
8. Vedkommende
9. Moderne
10. Åben
11. Ærlig
12. Engageret
13. Frelst
14. Lukket
15. Støvet
16. Usynlig

17. Udemokratisk
18. Provinsiel
19. Umoderne
20. Uvedkommende
21. Dobbeltmoralsk
22. Forældet
23. Holdningsløs
24. Utroværdig
25. Ingen af disse
26. Ved ikke

Batteri Enkeltsvar – Randomiser
Sp.33 Hvor synlig, synes du, at FDB's indsats er inden for følgende områder?

1. Ansvarligt forbrug
2. FSC mærkning af træ
3. Fairtrade
4. Folkeoplysning
5. Miljø
6. Medlemsdemokrati
7. Kvalitet i dagligvarer
8. Klima
9. Sundhed
10. Støtte til almennyttige projekter
11. Nøglehulsmærkning
12. Hold Danmark Rent
13. Økologi

Skala:

1. Meget synlig (1)
2. (2)
3. (3)
4. (4)
5. Slet ikke synlig (5)
6. Ved ikke

Bilag 3: Flyer til medarbejdere udvalgt til spørgeskemaundersøgelsen (2011)

Kære <<FORNAVN>> <<EFTERNAVN>>

Du er udvalgt til at deltage i en medarbejderundersøgelse om ansvarlighed

For 1,5 år siden lavede vi en medarbejderundersøgelse om Coops arbejde med ansvarlighed, og i forbindelse med opfølgningen på denne undersøgelse er du blevet udvalgt til at deltage.

Medarbejderundersøgelserne om ansvarlighed er et led i et 3-årigt forskningsprojekt, der handler om hvordan arbejdet med ansvarlighed kommer helt ud på hylderne i butikkerne. Hvis Coops vision om at være Danmarks mest ansvarlige dagligvarevirksomhed skal lykkes, er vi nødt til at tage temperaturen på hvordan det går med dette arbejde, og ikke mindst høre medarbejdernes holdninger til de områder der arbejdes med.

Hvordan gør du?

Der vil mellem d.7 og 9 marts blive sendt en mail til den butik hvor du arbejder på butikkens mailadresse. Mailen vil indeholde navnene på de medarbejdere i butikken der er udvalgt til undersøgelsen, og der vil være et link til spørgeskemaet til hver medarbejder. Du skal herefter udfylde spørgeskemaet on-line. Det tager 5-10 minutter at besvare spørgsmålene, og du skal udfylde skemaet senest onsdag d.16 marts.

Din besvarelse er anonym

Selvom du er udvalgt til personligt at deltage i undersøgelsen, er det vigtigt at understrege, at besvarelsen af spørgeskemaet er anonym, og datamaterialet vil selvfølgelig blive behandlet yderst fortroligt.

↳ Vend

Hvem deltager i undersøgelsen?

Der er i alt sendt ca. 3.500 spørgeskemaer ud til medarbejdere i SuperBrugsen, Kvickly og Dagli'Brugsen samt til medarbejdere på hovedkontoret.

Det er vigtigt, at du deltager i undersøgelsen

Coop har i alt omkring 35.000 ansatte og de 3.500 medarbejdere, der skal deltage i undersøgelsen er blevet nøje udvalgt. Medarbejderne er udvalgt efter kriterier som stillingskategori og arbejdssted, så et bredt udvalg af medarbejdere bliver hørt i undersøgelsen. Det er derfor vigtigt for undersøgelsens brugbarhed, at du deltager.

Vi håber, at du vil udfylde spørgeskemaet, og vi glæder os meget til at lære medarbejdernes holdninger at kende.

De bedste hilsner

Maja Rosenstock

Erhvervsforsker,
Maja Rosenstock

Mogens Werge

Forbruger politisk direktør,
Mogens Werge

Har du spørgsmål vedrørende undersøgelsen bedes du kontakte Maja Rosenstock på mail: mr.ikl@cbs.dk eller på telefon: 22537637

Bilag 4: Spørgeskema forbrugerundersøgelsen 2011

Enkeltsvar

Sp.3 Hvor stor en del af husstandens dagligvareindkøb er du ansvarlig for?

1. Står for alle indkøb
2. Står for de fleste indkøb
3. Deles ligeligt med andre i husstanden
4. Deltager, men sjældent
5. Foretager aldrig indkøb
6. Ved ikke

Sp.3 =4-6 → Sp.25

Ranking 1-3
Sp.4 I hvilke tre butikker køber du de fleste af dine dagligvarer? Træk de tre butikker over i boksene, hvor du køber de fleste af dine dagligvarer?
(Hvis du kun handler i én butik så nøjes med at vælge en).

1. Bilka
2. Dagli'Brugsen/LokalBrugsen
3. Fakta
4. Føtex
5. Irma
6. Kvickly
7. Lidl
8. Netto
9. Rema1000
10. Superbest
11. SuperBrugsen
12. Anden butik
13. Ved ikke

Åbent – 1 row
Sp.4A Du svarede "anden butik" i det foregående spørgsmål, hvilken butik henviste du til?

___

Enkeltsvar – hvis 2 eller flere svar i Sp.4
Sp.5 Hvor stor en andel af dine samlede dagligvareindkøb foretager du i den butik, hvor du køber flest dagligvarer?

14. Stort set alle mine indkøb
15. Omkring tre fjerdele
16. Omkring halvdelen
17. Omkring en fjerdedel
18. Mindre end en fjerdedel
19. Ved ikke

Hvis Sp.4 ej =13

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-4

Sp.6 Dagligvarebutikker kan have fokus på forskellige indsatsområder. I hvilken grad synes du at den dagligvarekæde, som du køber flest dagligvarer i, gør en synlig indsats på følgende områder?

1. Sundhed
2. Klima
3. Etisk handel
4. Miljø/økologi

Skala:

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-18

Sp.7. Hvilken betydning har følgende for dit valg af den butik, hvor du køber flest dagligvarer?

Udsagn

1. Butikken har et stort udvalg af varer
2. Butikken har et stort udvalg af Fairtrade mærkede produkter
3. Butikken har et stort udvalg i andre etisk mærkede varer (f.eks. FSC mærket træ, Rainforest Alliance mærkede bananer, MSC mærkede fisk)
4. Butikken har generelt lave priser
5. Butikken har et stort udvalg af nøglehulsmærkede varer
6. Der ydes en god kundeservice i butikken
7. Butikken har et stort udvalg af økologiske produkter
8. Butikken ser indbydende og ordentlig ud (uden tomme papkasser og paller)
9. Butikken har et stort udvalg af miljømærkede produkter (f.eks. varer mærket med ”Svanen” eller ”Blomsten”)
10. Butikken støtter almennyttige projekter
11. Butikken gør en indsats for, at jeg som forbruger kan vælge klimavenlige varer (dvs. varer, der er produceret og fragtet, så de belaster klimaet mindst muligt)
12. Butikken gør en indsats for at reducere sin egen klimabelastning

13. Butikken gør en indsats for at gøre det nemt for mig som forbruger, at vælge de sundeste varer
14. Butikken har gode ”ugetilbud”
15. Kassebonen er uden fejl
16. Butikken ligger tæt på hvor jeg bor/arbejder
17. Butikken har generelt varer af god kvalitet
18. Butikken har gode parkeringsforhold

Skala:
1. Afgørende betydning
2. Stor betydning
3. Nogen betydning
4. Mindre betydning
5. Ingen betydning
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar — Randomiser 1-8
Sp.8 I hvilken grad synes du, at den butik, hvor du køber de fleste af dine dagligvarer gør en indsats på følgende områder?

Udsagn
1. Butikken har et stort udvalg af etisk mærkede produkter (f.eks. Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer, FSC mærket træ, Rainforest Alliance mærkede bananer, MSC mærkede fisk)
2. Butikken har et stort udvalg af miljømærkede produkter (f.eks. varer mærket med ”Svanen” eller ”Blomsten”)
3. Butikken har et stort udvalg af økologiske produkter
4. Butikken støtter almennyttige projekter
5. Butikken gør en indsats for, at forbrugerne kan vælge klimavenlige varer (dvs. varer, der er produceret og fragtet, så de belaster klimaet mindst muligt)
6. Butikken gør en indsats for at reducere sin egen klimabelastning
7. Butikken gør en indsats for at gøre det nemt for forbrugerne at vælge de sundeste varer
8. Butikken har et stort udvalg af nøglehulsmærkede varer (logo af nøglehulsmærke)

Skala
1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke

MILJØ/ØKOLOGI
Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-3
Sp.9 Hvor enig eller uenig er du i hvert af følgende udsagn om økologiske varer?

Udsagn:
1. Økologiske varer er sundere (end traditionelle/ikke økologiske varer)
2. Økologiske varer er bedre for miljøet (end traditionelle/ikke økologiske varer)
3. Økologiske varer smager bedre (end traditionelle/ikke økologiske varer)

Skala:
1. Helt enig
2. Enig
3. Hverken enig eller uenig
4. Uenig
5. Helt uenig
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar - Randomiser 1-9
Sp.10 Når du køber hver af følgende varer til din husstand, hvor ofte køber du da varen som økologisk?
Udsagn:
1. Mejeriprodukter (f.eks. mælk, yoghurt, smør)
2. Frugt
3. Grøntsager
4. Brød
5. Havregryn/mel
6. Kød
7. Kaffe/the/kakao
8. Ris/pasta
9. Æg

Skala:
1. Altid
2. Oftest
3. Af og til
4. Sjældent
5. Aldrig
6. Ved ikke
7. Køber ikke varen

SUNDHED
Enkeltsvar
Sp.11 Hvor nemt eller svært synes du, det er at finde ud af om morgenmadsprodukter, pålæg, brød og færdigretter er sunde?
1. Meget nemt
2. Overvejende nemt
3. Hverken nemt eller svært
4. Overvejende svært
5. Meget svært
6. Ved ikke

Enkeltsvar – Vis billede af logo
Sp.12 Hvilken betydning har det for dit valg af varer, at varen er mærket med nøglehullet, når du køber ind til husstanden?

1. Afgørende betydning
2. Stor betydning
3. Nogen betydning
4. Mindre betydning
5. Ingen betydning
6. Kender ikke nøglehulsmærket
7. Køber ikke selv ind
8. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.13 Hvor sundt eller usundt synes du, at du spiser i dag?

1. Jeg spiser meget sundt
2. Jeg spiser lidt sundt
3. Jeg spiser hverken særligt sundt eller usundt
4. Jeg spiser lidt usundt
5. Jeg spiser meget usundt
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.14 Mener du, at du spiser sundere eller usundere i dag end for 1 år siden?

1. Meget sundere
2. Lidt sundere
3. Hverken sundere eller usundere
4. Lidt usundere
5. Meget usundere
6. Ved ikke

ETISK HANDEL
Enkeltsvar
Sp.15 I hvilken grad har du tillid til, at varerne på hylderne i den butik hvor du køber flest dagligvarer er ansvarligt produceret (dvs. at varerne er produceret under ordentlige arbejdsforhold, at der ikke bruges børnearbejde, at der er styr på leverandørkæden etc.)?

1. Meget stor tillid
2. Stor tillid
3. Nogen tillid
4. Lille tillid
5. Ingen tillid
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-6 - (Fairtrade logo)
Sp.16 Hvor enig eller uenig er du i hvert af følgende udsagn om Fairtrade/Max Havelaar mærkningen?

1. Fairtrade/Max Havelaar bidrager til en mere retfærdig verdenshandel
2. Fairtrade/Max Havelaar sikrer bedre arbejdsvilkår i udviklingslande
3. Køb af Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer giver god samvittighed
4. Fairtrade/Max Havelaar mærkede varer er for dyre i forhold til lignende ikke-mærkede varer
5. Varer med Fairtrade/Max Havelaar mærket er af højere kvalitet end ikke-mærkede varer
6. Fairtrade/Max Havelaar mærket er vigtigt for mit valg af en bestemt vare

Skala:
1. Helt enig
2. Enig
3. Hverken enig eller uenig
4. Uenig
5. Helt uenig
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-6
Sp.17 Når du køber hver af følgende varer til din husstand, hvor ofte køber du da varen som et Fairtrade produkt?
Udsagn:

1. Bananer
2. Kaffe/the
3. Chokolade
4. Juice
5. Slik
6. Riskiks

Skala:

1. Altid
2. Oftest
3. Af og til
4. Sjældent
5. Aldrig
6. Ved ikke
7. Køber ikke varen

KLIMA
Enkeltsvar
Sp.18 Hvor nemt eller svært synes du, det er at finde ud af om en vare er klimavenlig? Med klimavenlige varer menes varer, der er produceret og fragtet så de belaster klimaet mindst muligt.

1. Meget nemt
2. Overvejende nemt
3. Hverken nemt eller svært
4. Overvejende svært
5. Meget svært
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.19 I hvilken grad mener du, at de globale klimaforandringer er menneskeskabte?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad
5. Slet ikke
6. Ved ikke

Batteri enkeltsvar – Randomiser 1-3
Sp.20 Hvor ofte gør du hvert af følgende?
<u>Udsagn:</u>

1. Sparer på energiforbruget i hjemmet (slukker elektroniske apparater, bruger elsparepærer, vælger mindre energikrævende hvidevarer, tørrer tøjet udendørs el.lign.)
2. Begrænser dit ressourceforbrug (genanvender plastikposer eller bruger indkøbsnet, sparer på vandet, sorterer affald til genbrug etc.)
3. Vælger klimavenlige varer (køber ind efter sæsonerne, køber mindre oksekød etc.)

<u>Skala:</u>

1. Altid
2. Oftest
3. Af og til
4. Sjældent
5. Aldrig
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.21 I hvilken grad har du inden for det seneste år ændret vaner i dagligdagen af hensyn til klimaet?

1. I meget høj grad
2. I høj grad
3. I nogen grad
4. I mindre grad

5. Slet ikke
6. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.22 I hvilken grad mener du, at virksomheder bør udvise ansvarlighed over for det omgivende samfund? At udvise ansvarlighed kan f.eks. være ansættelse på særlige vilkår, miljøforbedringer, reduktion af energiforbrug, ordnede produktionsforhold hos leverandører mv.

1. I høj grad
2. I nogen grad
3. I ringe grad
4. Slet ikke
5. Ved ikke

Enkeltsvar
Sp.23 I hvilken grad mener du, at du som forbruger bør udvise ansvarlighed over for det omgivende samfund? At udvise ansvarlighed kan f.eks. være at vælge økologi/fairtrade, vælge kød og æg fra frilandsdyr, vælge sparepærer mv.
1. I høj grad
2. I nogen grad
3. I ringe grad
4. Slet ikke
5. Ved ikke

Randomiser Sp.24.1-4

Halvåbent enkeltsvar – Randomiser 1-11
Sp.24.1 Hvilken af følgende dagligvarekæder gør efter din mening mest for at fremme forbrugernes sundhed, ved f.eks. at have et stort udvalg af sunde varer, informere forbrugerne om sundhed, mærkning af sunde varer?

1. Bilka
2. Dagli'Brugsen/LokalBrugsen
3. Fakta
4. Føtex
5. Irma
6. Kvickly
7. Lidl
8. Netto
9. Rema1000
10. Superbest
11. SuperBrugsen
12. Anden butik, noter venligst:_____
13. Ved ikke

Halvåbent enkeltsvar – Randomiser 1-11
Sp.24.2 Hvilken af følgende dagligvarekæder gør efter din mening mest for at fremme forbruget af klimavenlige varer, ved f.eks. at have et stort udvalg af klimavenlige varer, informere forbrugerne om klimavenlige varer, mærkning af klimavenlige varer?

1. Bilka
2. Dagli'Brugsen/LokalBrugsen
3. Fakta
4. Føtex
5. Irma
6. Kvickly
7. Lidl
8. Netto
9. Rema1000
10. Superbest
11. SuperBrugsen
12. Anden butik, noter venligst:_____
13. Ved ikke

Halvåbent enkeltsvar – Randomiser 1-11
Sp.24.3 Hvilken af følgende dagligvarekæder gør efter din mening mest for at fremme etisk handel (dvs. at varerne er produceret under ordentlige arbejdsforhold, at der ikke bruges børnearbejde, at der er styr på leverandørkæden etc.), ved f.eks. at have et stort udvalg af etisk mærkede varer, og informere om produktionen af varen?

1. Bilka
2. Dagli'Brugsen/LokalBrugsen
3. Fakta
4. Føtex
5. Irma
6. Kvickly
7. Lidl
8. Netto
9. Rema1000
10. Superbest
11. SuperBrugsen
12. Anden butik, noter venligst:_____
13. Ved ikke

Halvåbent enkeltsvar – Randomiser 1-11
Sp.24.4 Hvilken af følgende dagligvarekæder gør efter din mening mest for at fremme forbruget af økologiske og miljøvenlige varer, ved at have et stort udvalg af økologiske og miljøvenlige varer, informere forbrugerne om økologiske/miljøvenlige varer, mærkning af økologiske og miljøvenlige varer etc.?

1. Bilka
2. Dagli'Brugsen/LokalBrugsen

3. Fakta
4. Føtex
5. Irma
6. Kvickly
7. Lidl
8. Netto
9. Rema1000
10. Superbest
11. SuperBrugsen
12. Anden butik, noter venligst:_____
13. Ved ikke

TITLER I PH.D.SERIEN:

2004

1. Martin Grieger
Internet-based Electronic Marketplaces and Supply Chain Management

2. Thomas Basbøll
LIKENESS
A Philosophical Investigation

3. Morten Knudsen
Beslutningens vaklen
En systemteoretisk analyse of moderniseringen af et amtskommunalt sundhedsvæsen 1980-2000

4. Lars Bo Jeppesen
Organizing Consumer Innovation
A product development strategy that is based on online communities and allows some firms to benefit from a distributed process of innovation by consumers

5. Barbara Dragsted
SEGMENTATION IN TRANSLATION AND TRANSLATION MEMORY SYSTEMS
An empirical investigation of cognitive segmentation and effects of integrating a TM system into the translation process

6. Jeanet Hardis
Sociale partnerskaber
Et socialkonstruktivistisk casestudie af partnerskabsaktørers virkelighedsopfattelse mellem identitet og legitimitet

7. Henriette Hallberg Thygesen
System Dynamics in Action

8. Carsten Mejer Plath
Strategisk Økonomistyring

9. Annemette Kjærgaard
Knowledge Management as Internal Corporate Venturing
– a Field Study of the Rise and Fall of a Bottom-Up Process

10. Knut Arne Hovdal
De profesjonelle i endring
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

11. Søren Jeppesen
Environmental Practices and Greening Strategies in Small Manufacturing Enterprises in South Africa
– A Critical Realist Approach

12. Lars Frode Frederiksen
Industriel forskningsledelse
– på sporet af mønstre og samarbejde i danske forskningsintensive virksomheder

13. Martin Jes Iversen
The Governance of GN Great Nordic
– in an age of strategic and structural transitions 1939-1988

14. Lars Pynt Andersen
The Rhetorical Strategies of Danish TV Advertising
A study of the first fifteen years with special emphasis on genre and irony

15. Jakob Rasmussen
Business Perspectives on E-learning

16. Sof Thrane
The Social and Economic Dynamics of Networks
– a Weberian Analysis of Three Formalised Horizontal Networks

17. Lene Nielsen
Engaging Personas and Narrative Scenarios – a study on how a user-centered approach influenced the perception of the design process in the e-business group at AstraZeneca

18. S.J Valstad
Organisationsidentitet
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

19. Thomas Lyse Hansen
Six Essays on Pricing and Weather risk in Energy Markets

20. Sabine Madsen
Emerging Methods – An Interpretive Study of ISD Methods in Practice

21. Evis Sinani
The Impact of Foreign Direct Investment on Efficiency, Productivity Growth and Trade: An Empirical Investigation

22. Bent Meier Sørensen
Making Events Work Or, How to Multiply Your Crisis

23. Pernille Schnoor
Brand Ethos
Om troværdige brand- og virksomhedsidentiteter i et retorisk og diskursteoretisk perspektiv

24. Sidsel Fabech
Von welchem Österreich ist hier die Rede?
Diskursive forhandlinger og magtkampe mellem rivaliserende nationale identitetskonstruktioner i østrigske pressediskurser

25. Klavs Odgaard Christensen
Sprogpolitik og identitetsdannelse i flersprogede forbundsstater
Et komparativt studie af Schweiz og Canada

26. Dana B. Minbaeva
Human Resource Practices and Knowledge Transfer in Multinational Corporations

27. Holger Højlund
Markedets politiske fornuft
Et studie af velfærdens organisering i perioden 1990-2003

28. Christine Mølgaard Frandsen
A.s erfaring
Om mellemværendets praktik i en transformation af mennesket og subjektiviteten

29. Sine Nørholm Just
The Constitution of Meaning – A Meaningful Constitution?
Legitimacy, identity, and public opinion in the debate on the future of Europe

2005

1. Claus J. Varnes
Managing product innovation through rules – The role of formal and structured methods in product development

2. Helle Hedegaard Hein
Mellem konflikt og konsensus – Dialogudvikling på hospitalsklinikker

3. Axel Rosenø
Customer Value Driven Product Innovation – A Study of Market Learning in New Product Development

4. Søren Buhl Pedersen
Making space
An outline of place branding

5. Camilla Funck Ellehave
Differences that Matter
An analysis of practices of gender and organizing in contemporary workplaces

6. Rigmor Madeleine Lond
Styring af kommunale forvaltninger

7. Mette Aagaard Andreassen
Supply Chain versus Supply Chain Benchmarking as a Means to Managing Supply Chains

8. Caroline Aggestam-Pontoppidan
From an idea to a standard
The UN and the global governance of accountants' competence

9. Norsk ph.d.

10. Vivienne Heng Ker-ni
An Experimental Field Study on the

Effectiveness of Grocer Media Advertising
Measuring Ad Recall and Recognition, Purchase Intentions and Short-Term Sales

11. Allan Mortensen
Essays on the Pricing of Corporate Bonds and Credit Derivatives

12. Remo Stefano Chiari
Figure che fanno conoscere
Itinerario sull'idea del valore cognitivo e espressivo della metafora e di altri tropi da Aristotele e da Vico fino al cognitivismo contemporaneo

13. Anders McIlquham-Schmidt
Strategic Planning and Corporate Performance
An integrative research review and a meta-analysis of the strategic planning and corporate performance literature from 1956 to 2003

14. Jens Geersbro
The TDF – PMI Case
Making Sense of the Dynamics of Business Relationships and Networks

15 Mette Andersen
Corporate Social Responsibility in Global Supply Chains
Understanding the uniqueness of firm behaviour

16. Eva Boxenbaum
Institutional Genesis: Micro – Dynamic Foundations of Institutional Change

17. Peter Lund-Thomsen
Capacity Development, Environmental Justice NGOs, and Governance: The Case of South Africa

18. Signe Jarlov
Konstruktioner af offentlig ledelse

19. Lars Stæhr Jensen
Vocabulary Knowledge and Listening Comprehension in English as a Foreign Language
An empirical study employing data elicited from Danish EFL learners

20. Christian Nielsen
Essays on Business Reporting
Production and consumption of strategic information in the market for information

21. Marianne Thejls Fischer
Egos and Ethics of Management Consultants

22. Annie Bekke Kjær
Performance management i Proces-innovation
– belyst i et social-konstruktivistisk perspektiv

23. Suzanne Dee Pedersen
GENTAGELSENS METAMORFOSE
Om organisering af den kreative gøren i den kunstneriske arbejdspraksis

24. Benedikte Dorte Rosenbrink
Revenue Management
Økonomiske, konkurrencemæssige & organisatoriske konsekvenser

25. Thomas Riise Johansen
Written Accounts and Verbal Accounts
The Danish Case of Accounting and Accountability to Employees

26. Ann Fogelgren-Pedersen
The Mobile Internet: Pioneering Users' Adoption Decisions

27. Birgitte Rasmussen
Ledelse i fællesskab – de tillidsvalgtes fornyende rolle

28. Gitte Thit Nielsen
Remerger
– skabende ledelseskræfter i fusion og opkøb

29. Carmine Gioia
A MICROECONOMETRIC ANALYSIS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

30. Ole Hinz
Den effektive forandringsleder: pilot, pædagog eller politiker?
Et studie i arbejdslederes meningstilskrivninger i forbindelse med vellykket gennemførelse af ledelsesinitierede forandringsprojekter

31. Kjell-Åge Gotvassli
Et praksisbasert perspektiv på dynamiske
læringsnettverk i toppidretten
Norsk ph.d., ej til salg gennem Samfundslitteratur

32. Henriette Langstrup Nielsen
Linking Healthcare
An inquiry into the changing performances of web-based technology for asthma monitoring

33. Karin Tweddell Levinsen
Virtuel Uddannelsespraksis
Master i IKT og Læring – et casestudie i hvordan proaktiv proceshåndtering kan forbedre praksis i virtuelle læringsmiljøer

34. Anika Liversage
Finding a Path
Labour Market Life Stories of Immigrant Professionals

35. Kasper Elmquist Jørgensen
Studier i samspillet mellem stat og erhvervsliv i Danmark under
1. verdenskrig

36. Finn Janning
A DIFFERENT STORY
Seduction, Conquest and Discovery

37. Patricia Ann Plackett
Strategic Management of the Radical Innovation Process
Leveraging Social Capital for Market Uncertainty Management

2006

1. Christian Vintergaard
Early Phases of Corporate Venturing

2. Niels Rom-Poulsen
Essays in Computational Finance

3. Tina Brandt Husman
Organisational Capabilities, Competitive Advantage & Project-Based Organisations
The Case of Advertising and Creative Good Production

4. Mette Rosenkrands Johansen
Practice at the top
– how top managers mobilise and use non-financial performance measures

5. Eva Parum
Corporate governance som strategisk kommunikations- og ledelsesværktøj

6. Susan Aagaard Petersen
Culture's Influence on Performance Management: The Case of a Danish Company in China

7. Thomas Nicolai Pedersen
The Discursive Constitution of Organizational Governance – Between unity and differentiation
The Case of the governance of environmental risks by World Bank environmental staff

8. Cynthia Selin
Volatile Visions: Transactons in Anticipatory Knowledge

9. Jesper Banghøj
Financial Accounting Information and Compensation in Danish Companies

10. Mikkel Lucas Overby
Strategic Alliances in Emerging High-Tech Markets: What's the Difference and does it Matter?

11. Tine Aage
External Information Acquisition of Industrial Districts and the Impact of Different Knowledge Creation Dimensions

A case study of the Fashion and Design Branch of the Industrial District of Montebelluna, NE Italy

12. Mikkel Flyverbom
Making the Global Information Society Governable
On the Governmentality of Multi-Stakeholder Networks

13. Anette Grønning
Personen bag
Tilstedevær i e-mail som interaktionsform mellem kunde og medarbejder i dansk forsikringskontekst

14. Jørn Helder
One Company – One Language?
The NN-case

15. Lars Bjerregaard Mikkelsen
Differing perceptions of customer value
Development and application of a tool for mapping perceptions of customer value at both ends of customer-supplier dyads in industrial markets

16. Lise Granerud
Exploring Learning
Technological learning within small manufacturers in South Africa

17. Esben Rahbek Pedersen
Between Hopes and Realities: Reflections on the Promises and Practices of Corporate Social Responsibility (CSR)

18. Ramona Samson
The Cultural Integration Model and European Transformation.
The Case of Romania

2007

1. Jakob Vestergaard
Discipline in The Global Economy
Panopticism and the Post-Washington Consensus

2. Heidi Lund Hansen
Spaces for learning and working
A qualitative study of change of work, management, vehicles of power and social practices in open offices

3. Sudhanshu Rai
Exploring the internal dynamics of software development teams during user analysis
A tension enabled Institutionalization Model; "Where process becomes the objective"

4. Norsk ph.d.
Ej til salg gennem Samfundslitteratur

5. Serden Ozcan
EXPLORING HETEROGENEITY IN ORGANIZATIONAL ACTIONS AND OUTCOMES
A Behavioural Perspective

6. Kim Sundtoft Hald
Inter-organizational Performance Measurement and Management in Action
– An Ethnography on the Construction of Management, Identity and Relationships

7. Tobias Lindeberg
Evaluative Technologies
Quality and the Multiplicity of Performance

8. Merete Wedell-Wedellsborg
Den globale soldat
Identitetsdannelse og identitetsledelse i multinationale militære organisationer

9. Lars Frederiksen
Open Innovation Business Models
Innovation in firm-hosted online user communities and inter-firm project ventures in the music industry
– A collection of essays

10. Jonas Gabrielsen
Retorisk toposlære – fra statisk 'sted' til persuasiv aktivitet

11. Christian Moldt-Jørgensen
Fra meningsløs til meningsfuld evaluering.
Anvendelsen af studentertilfredshedsmålinger på de korte og mellemlange videregående uddannelser set fra et psykodynamisk systemperspektiv

12. Ping Gao
Extending the application of actor-network theory
Cases of innovation in the telecommunications industry

13. Peter Mejlby
Frihed og fængsel, en del af den samme drøm?
Et phronetisk baseret casestudie af frigørelsens og kontrollens sameksistens i værdibaseret ledelse!

14. Kristina Birch
Statistical Modelling in Marketing

15. Signe Poulsen
Sense and sensibility:
The language of emotional appeals in insurance marketing

16. Anders Bjerre Trolle
Essays on derivatives pricing and dynamic asset allocation

17. Peter Feldhütter
Empirical Studies of Bond and Credit Markets

18. Jens Henrik Eggert Christensen
Default and Recovery Risk Modeling and Estimation

19. Maria Theresa Larsen
Academic Enterprise: A New Mission for Universities or a Contradiction in Terms?
Four papers on the long-term implications of increasing industry involvement and commercialization in academia

20. Morten Wellendorf
Postimplementering af teknologi i den offentlige forvaltning
Analyser af en organisations kontinuerlige arbejde med informationsteknologi

21. Ekaterina Mhaanna
Concept Relations for Terminological Process Analysis

22. Stefan Ring Thorbjørnsen
Forsvaret i forandring
Et studie i officerers kapabiliteter under påvirkning af omverdenens forandringspres mod øget styring og læring

23. Christa Breum Amhøj
Det selvskabte medlemskab om managementstaten, dens styringsteknologier og indbyggere

24. Karoline Bromose
Between Technological Turbulence and Operational Stability
– An empirical case study of corporate venturing in TDC

25. Susanne Justesen
Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice
– A Longitudinal study of six very different innovation processes – in practice

26. Luise Noring Henler
Conceptualising successful supply chain partnerships
– Viewing supply chain partnerships from an organisational culture perspective

27. Mark Mau
Kampen om telefonen
Det danske telefonvæsen under den tyske besættelse 1940-45

28. Jakob Halskov
The semiautomatic expansion of existing terminological ontologies using knowledge patterns discovered

on the WWW – an implementation and evaluation

29. Gergana Koleva
European Policy Instruments Beyond Networks and Structure: The Innovative Medicines Initiative

30. Christian Geisler Asmussen
Global Strategy and International Diversity: A Double-Edged Sword?

31. Christina Holm-Petersen
Stolthed og fordom
Kultur- og identitetsarbejde ved skabelsen af en ny sengeafdeling gennem fusion

32. Hans Peter Olsen
Hybrid Governance of Standardized States
Causes and Contours of the Global Regulation of Government Auditing

33. Lars Bøge Sørensen
Risk Management in the Supply Chain

34. Peter Aagaard
Det unikkes dynamikker
De institutionelle mulighedsbetingelser bag den individuelle udforskning i professionelt og frivilligt arbejde

35. Yun Mi Antorini
Brand Community Innovation
An Intrinsic Case Study of the Adult Fans of LEGO Community

36. Joachim Lynggaard Boll
Labor Related Corporate Social Performance in Denmark
Organizational and Institutional Perspectives

2008

1. Frederik Christian Vinten
Essays on Private Equity

2. Jesper Clement
Visual Influence of Packaging Design on In-Store Buying Decisions

3. Marius Brostrøm Kousgaard
Tid til kvalitetsmåling?
– Studier af indrulleringsprocesser i forbindelse med introduktionen af kliniske kvalitetsdatabaser i speciallægepraksissektoren

4. Irene Skovgaard Smith
Management Consulting in Action
Value creation and ambiguity in client-consultant relations

5. Anders Rom
Management accounting and integrated information systems
How to exploit the potential for management accounting of information technology

6. Marina Candi
Aesthetic Design as an Element of Service Innovation in New Technology-based Firms

7. Morten Schnack
Teknologi og tværfaglighed
– en analyse af diskussionen omkring indførelse af EPJ på en hospitalsafdeling

8. Helene Balslev Clausen
Juntos pero no revueltos – un estudio sobre emigrantes norteamericanos en un pueblo mexicano

9. Lise Justesen
Kunsten at skrive revisionsrapporter. En beretning om forvaltningsrevisionens beretninger

10. Michael E. Hansen
The politics of corporate responsibility: CSR and the governance of child labor and core labor rights in the 1990s

11. Anne Roepstorff
Holdning for handling – en etnologisk undersøgelse af Virksomheders Sociale Ansvar/CSR

12. Claus Bajlum
Essays on Credit Risk and Credit Derivatives

13. Anders Bojesen
The Performative Power of Competence – an Inquiry into Subjectivity and Social Technologies at Work

14. Satu Reijonen
Green and Fragile
A Study on Markets and the Natural Environment

15. Ilduara Busta
Corporate Governance in Banking
A European Study

16. Kristian Anders Hvass
A Boolean Analysis Predicting Industry Change: Innovation, Imitation & Business Models
The Winning Hybrid: A case study of isomorphism in the airline industry

17. Trine Paludan
De uvidende og de udviklingsparate
Identitet som mulighed og restriktion blandt fabriksarbejdere på det aftaylo-riserede fabriksgulv

18. Kristian Jakobsen
Foreign market entry in transition economies: Entry timing and mode choice

19. Jakob Elming
Syntactic reordering in statistical machine translation

20. Lars Brømsøe Termansen
Regional Computable General Equilibrium Models for Denmark
Three papers laying the foundation for regional CGE models with agglomeration characteristics

21. Mia Reinholt
The Motivational Foundations of Knowledge Sharing

22. Frederikke Krogh-Meibom
The Co-Evolution of Institutions and Technology
– A Neo-Institutional Understanding of Change Processes within the Business Press – the Case Study of Financial Times

23. Peter D. Ørberg Jensen
OFFSHORING OF ADVANCED AND HIGH-VALUE TECHNICAL SERVICES: ANTECEDENTS, PROCESS DYNAMICS AND FIRMLEVEL IMPACTS

24. Pham Thi Song Hanh
Functional Upgrading, Relational Capability and Export Performance of Vietnamese Wood Furniture Producers

25. Mads Vangkilde
Why wait?
An Exploration of first-mover advantages among Danish e-grocers through a resource perspective

26. Hubert Buch-Hansen
Rethinking the History of European Level Merger Control
A Critical Political Economy Perspective

2009

1. Vivian Lindhardsen
From Independent Ratings to Communal Ratings: A Study of CWA Raters' Decision-Making Behaviours

2. Guðrið Weihe
Public-Private Partnerships: Meaning and Practice

3. Chris Nøkkentved
Enabling Supply Networks with Collaborative Information Infrastructures
An Empirical Investigation of Business Model Innovation in Supplier Relationship Management

4. Sara Louise Muhr
Wound, Interrupted – On the Vulnerability of Diversity Management

5. Christine Sestoft
Forbrugeradfærd i et Stats- og Livsformsteoretisk perspektiv

6. Michael Pedersen
Tune in, Breakdown, and Reboot: On the production of the stress-fit self-managing employee

7. Salla Lutz
Position and Reposition in Networks – Exemplified by the Transformation of the Danish Pine Furniture Manufacturers

8. Jens Forssbæck
Essays on market discipline in commercial and central banking

9. Tine Murphy
Sense from Silence – A Basis for Organised Action
How do Sensemaking Processes with Minimal Sharing Relate to the Reproduction of Organised Action?

10. Sara Malou Strandvad
Inspirations for a new sociology of art: A sociomaterial study of development processes in the Danish film industry

11. Nicolaas Mouton
On the evolution of social scientific metaphors:
A cognitive-historical enquiry into the divergent trajectories of the idea that collective entities – states and societies, cities and corporations – are biological organisms.

12. Lars Andreas Knutsen
Mobile Data Services:
Shaping of user engagements

13. Nikolaos Theodoros Korfiatis
Information Exchange and Behavior
A Multi-method Inquiry on Online Communities

14. Jens Albæk
Forestillinger om kvalitet og tværfaglighed på sygehuse
– skabelse af forestillinger i læge- og plejegrupperne angående relevans af nye idéer om kvalitetsudvikling gennem tolkningsprocesser

15. Maja Lotz
The Business of Co-Creation – and the Co-Creation of Business

16. Gitte P. Jakobsen
Narrative Construction of Leader Identity in a Leader Development Program Context

17. Dorte Hermansen
"Living the brand" som en brandorienteret dialogisk praxis:
Om udvikling af medarbejdernes brandorienterede dømmekraft

18. Aseem Kinra
Supply Chain (logistics) Environmental Complexity

19. Michael Nørager
How to manage SMEs through the transformation from non innovative to innovative?

20. Kristin Wallevik
Corporate Governance in Family Firms
The Norwegian Maritime Sector

21. Bo Hansen Hansen
Beyond the Process
Enriching Software Process Improvement with Knowledge Management

22. Annemette Skot-Hansen
Franske adjektivisk afledte adverbier, der tager præpositionssyntagmer indledt med præpositionen à som argumenter
En valensgrammatisk undersøgelse

23. Line Gry Knudsen
Collaborative R&D Capabilities
In Search of Micro-Foundations

24. Christian Scheuer
Employers meet employees
Essays on sorting and globalization

25. Rasmus Johnsen
The Great Health of Melancholy
A Study of the Pathologies of Performativity

26. Ha Thi Van Pham
Internationalization, Competitiveness Enhancement and Export Performance of Emerging Market Firms:
Evidence from Vietnam

27. Henriette Balieu
Kontrolbegrebets betydning for kausativalternationen i spansk
En kognitiv-typologisk analyse

2010

1. Yen Tran
Organizing Innovationin Turbulent Fashion Market
Four papers on how fashion firms create and appropriate innovation value

2. Anders Raastrup Kristensen
Metaphysical Labour
Flexibility, Performance and Commitment in Work-Life Management

3. Margrét Sigrún Sigurdardottir
Dependently independent
Co-existence of institutional logics in the recorded music industry

4. Ásta Dis Óladóttir
Internationalization from a small domestic base:
An empirical analysis of Economics and Management

5. Christine Secher
E-deltagelse i praksis – politikernes og forvaltningens medkonstruktion og konsekvenserne heraf

6. Marianne Stang Våland
What we talk about when we talk about space:
End User Participation between Processes of Organizational and Architectural Design

7. Rex Degnegaard
Strategic Change Management
Change Management Challenges in the Danish Police Reform

8. Ulrik Schultz Brix
Værdi i rekruttering – den sikre beslutning
En pragmatisk analyse af perception og synliggørelse af værdi i rekrutterings- og udvælgelsesarbejdet

9. Jan Ole Similä
Kontraktsledelse
Relasjonen mellom virksomhetsledelse og kontraktshåndtering, belyst via fire norske virksomheter

10. Susanne Boch Waldorff
Emerging Organizations: In between local translation, institutional logics and discourse

11. Brian Kane
Performance Talk
Next Generation Management of Organizational Performance

12. Lars Ohnemus
Brand Thrust: Strategic Branding and Shareholder Value
An Empirical Reconciliation of two Critical Concepts

13. Jesper Schlamovitz
Håndtering af usikkerhed i film- og byggeprojekter

14. Tommy Moesby-Jensen
Det faktiske livs forbindtlighed
Førsokratisk informeret, ny-aristotelisk ἦθος-tænkning hos Martin Heidegger

15. Christian Fich
Two Nations Divided by Common Values
French National Habitus and the Rejection of American Power

16. Peter Beyer
Processer, sammenhængskraft og fleksibilitet
Et empirisk casestudie af omstillingsforløb i fire virksomheder

17. Adam Buchhorn
Markets of Good Intentions Constructing and Organizing Biogas Markets Amid Fragility and Controversy

18. Cecilie K. Moesby-Jensen
Social læring og fælles praksis
Et mixed method studie, der belyser læringskonsekvenser af et lederkursus for et praksisfællesskab af offentlige mellemledere

19. Heidi Boye
Fødevarer og sundhed i sen-modernismen
– En indsigt i hyggefænomenet og de relaterede fødevarepraksisser

20. Kristine Munkgård Pedersen
Flygtige forbindelser og midlertidige mobiliseringer
Om kulturel produktion på Roskilde Festival

21. Oliver Jacob Weber
Causes of Intercompany Harmony in Business Markets – An Empirical Investigation from a Dyad Perspective

22. Susanne Ekman
Authority and Autonomy
Paradoxes of Modern Knowledge Work

23. Anette Frey Larsen
Kvalitetsledelse på danske hospitaler
– Ledelsernes indflydelse på introduktion og vedligeholdelse af kvalitetsstrategier i det danske sundhedsvæsen

24. Toyoko Sato
Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire

25. Kenneth Brinch Jensen
Identifying the Last Planner System
Lean management in the construction industry

26. Javier Busquets
Orchestrating Network Behavior for Innovation

27. Luke Patey
The Power of Resistance: India's National Oil Company and International Activism in Sudan

28. Mette Vedel
Value Creation in Triadic Business Relationships. Interaction, Interconnection and Position

29. Kristian Tørning
Knowledge Management Systems in Practice – A Work Place Study

30. Qingxin Shi
An Empirical Study of Thinking Aloud Usability Testing from a Cultural Perspective

31. Tanja Juul Christiansen
Corporate blogging: Medarbejderes kommunikative handlekraft

32. Malgorzata Ciesielska
Hybrid Organisations.
A study of the Open Source – business setting

33. Jens Dick-Nielsen
Three Essays on Corporate Bond Market Liquidity

34. Sabrina Speiermann
Modstandens Politik
Kampagnestyring i Velfærdsstaten.
En diskussion af trafikkampagners styringspotentiale

35. Julie Uldam
Fickle Commitment. Fostering political engagement in 'the flighty world of online activism'

36. Annegrete Juul Nielsen
Traveling technologies and transformations in health care

37. Athur Mühlen-Schulte
Organising Development
Power and Organisational Reform in the United Nations Development Programme

38. Louise Rygaard Jonas
Branding på butiksgulvet
Et case-studie af kultur- og identitetsarbejdet i Kvickly

2011

1. Stefan Fraenkel
Key Success Factors for Sales Force Readiness during New Product Launch
A Study of Product Launches in the Swedish Pharmaceutical Industry

2. Christian Plesner Rossing
International Transfer Pricing in Theory and Practice

3. Tobias Dam Hede
Samtalekunst og ledelsesdisciplin
– en analyse af coachingsdiskursens genealogi og governmentality

4. Kim Pettersson
Essays on Audit Quality, Auditor Choice, and Equity Valuation

5. Henrik Merkelsen
The expert-lay controversy in risk research and management. Effects of institutional distances. Studies of risk definitions, perceptions, management and communication

6. Simon S. Torp
Employee Stock Ownership:
Effect on Strategic Management and Performance

7. Mie Harder
Internal Antecedents of Management Innovation

8. Ole Helby Petersen
Public-Private Partnerships: Policy and Regulation – With Comparative and Multi-level Case Studies from Denmark and Ireland

9. Morten Krogh Petersen
'Good' Outcomes. Handling Multiplicity in Government Communication

10. Kristian Tangsgaard Hvelplund
Allocation of cognitive resources in translation - an eye-tracking and key-logging study

11. Moshe Yonatany
The Internationalization Process of Digital Service Providers

12. Anne Vestergaard
Distance and Suffering
Humanitarian Discourse in the age of Mediatization

13. Thorsten Mikkelsen
Personligsheds indflydelse på forretningsrelationer

14. Jane Thostrup Jagd
Hvorfor fortsætter fusionsbølgen udover "the tipping point"?
– en empirisk analyse af information og kognitioner om fusioner

15. Gregory Gimpel
Value-driven Adoption and Consumption of Technology: Understanding Technology Decision Making

16. Thomas Stengade Sønderskov
Den nye mulighed
Social innovation i en forretningsmæssig kontekst

17. Jeppe Christoffersen
Donor supported strategic alliances in developing countries

18. Vibeke Vad Baunsgaard
Dominant Ideological Modes of Rationality: Cross functional

integration in the process of product innovation

19. Throstur Olaf Sigurjonsson
Governance Failure and Icelands's Financial Collapse

20. Allan Sall Tang Andersen
Essays on the modeling of risks in interest-rate and inflation markets

21. Heidi Tscherning
Mobile Devices in Social Contexts

22. Birgitte Gorm Hansen
Adapting in the Knowledge Economy Lateral Strategies for Scientists and Those Who Study Them

23. Kristina Vaarst Andersen
Optimal Levels of Embeddedness The Contingent Value of Networked Collaboration

24. Justine Grønbæk Pors
Noisy Management A History of Danish School Governing from 1970-2010

25. Stefan Linder
Micro-foundations of Strategic Entrepreneurship Essays on Autonomous Strategic Action

26. Xin Li
Toward an Integrative Framework of National Competitiveness An application to China

27. Rune Thorbjørn Clausen
Værdifuld arkitektur Et eksplorativt studie af bygningers rolle i virksomheders værdiskabelse

28. Monica Viken
Markedsundersøkelser som bevis i varemerke- og markedsføringsrett

29. Christian Wymann
Tattooing The Economic and Artistic Constitution of a Social Phenomenon

30. Sanne Frandsen
Productive Incoherence A Case Study of Branding and Identity Struggles in a Low-Prestige Organization

31. Mads Stenbo Nielsen
Essays on Correlation Modelling

32. Ivan Häuser
Følelse og sprog Etablering af en ekspressiv kategori, eksemplificeret på russisk

33. Sebastian Schwenen
Security of Supply in Electricity Markets

2012

1. Peter Holm Andreasen
The Dynamics of Procurement Management - A Complexity Approach

2. Martin Haulrich
Data-Driven Bitext Dependency Parsing and Alignment

3. Line Kirkegaard
Konsulenten i den anden nat En undersøgelse af det intense arbejdsliv

4. Tonny Stenheim
Decision usefulness of goodwill under IFRS

5. Morten Lind Larsen
Produktivitet, vækst og velfærd Industrirådet og efterkrigstidens Danmark 1945 - 1958

6. Petter Berg
Cartel Damages and Cost Asymmetries

7. Lynn Kahle
Experiential Discourse in Marketing A methodical inquiry into practice and theory

8. Anne Roelsgaard Obling
Management of Emotions in Accelerated Medical Relationships

9. Thomas Frandsen
Managing Modularity of Service Processes Architecture

10. Carina Christine Skovmøller
CSR som noget særligt
Et casestudie om styring og menings-skabelse i relation til CSR ud fra en intern optik

11. Michael Tell
Fradragsbeskæring af selskabers finansieringsudgifter
En skatteretlig analyse af SEL §§ 11, 11B og 11C

12. Morten Holm
Customer Profitability Measurement Models
Their Merits and Sophistication across Contexts

13. Katja Joo Dyppel
Beskatning af derivater
En analyse af dansk skatteret

14. Esben Anton Schultz
Essays in Labor Economics
Evidence from Danish Micro Data

15. Carina Risvig Hansen
"Contracts not covered, or not fully covered, by the Public Sector Directive"

16. Anja Svejgaard Pors
Iværksættelse af kommunikation
- patientfigurer i hospitalets strategiske kommunikation

17. Frans Bévort
Making sense of management with logics
An ethnographic study of accountants who become managers

18. René Kallestrup
The Dynamics of Bank and Sovereign Credit Risk

19. Brett Crawford
Revisiting the Phenomenon of Interests in Organizational Institutionalism
The Case of U.S. Chambers of Commerce

20. Mario Daniele Amore
Essays on Empirical Corporate Finance

21. Arne Stjernholm Madsen
The evolution of innovation strategy
Studied in the context of medical device activities at the pharmaceutical company Novo Nordisk A/S in the period 1980-2008

22. Jacob Holm Hansen
Is Social Integration Necessary for Corporate Branding?
A study of corporate branding strategies at Novo Nordisk

23. Stuart Webber
Corporate Profit Shifting and the Multinational Enterprise

24. Helene Ratner
Promises of Reflexivity
Managing and Researching Inclusive Schools

25. Therese Strand
The Owners and the Power: Insights from Annual General Meetings

26. Robert Gavin Strand
In Praise of Corporate Social Responsibility Bureaucracy

27. Nina Sormunen
Auditor's going-concern reporting
Reporting decision and content of the report

28. John Bang Mathiasen
Learning within a product development working practice:
- an understanding anchored in pragmatism

29. Philip Holst Riis
Understanding Role-Oriented Enterprise Systems: From Vendors to Customers

30. Marie Lisa Dacanay
Social Enterprises and the Poor
Enhancing Social Entrepreneurship and Stakeholder Theory

31. Fumiko Kano Glückstad
Bridging Remote Cultures: Cross-lingual concept mapping based on the information receiver's prior-knowledge

32. Henrik Barslund Fosse
Empirical Essays in International Trade

33. Peter Alexander Albrecht
Foundational hybridity and its reproduction
Security sector reform in Sierra Leone

34. Maja Rosenstock
CSR - hvor svært kan det være? Kulturanalytisk casestudie om udfordringer og dilemmaer med at forankre Coops CSR-strategi

TITLER I ATV PH.D.-SERIEN

1992

1. Niels Kornum
Servicesamkørsel – organisation, økonomi og planlægningsmetode

1995

2. Verner Worm
Nordiske virksomheder i Kina
Kulturspecifikke interaktionsrelationer ved nordiske virksomhedsetableringer i Kina

1999

3. Mogens Bjerre
Key Account Management of Complex Strategic Relationships
An Empirical Study of the Fast Moving Consumer Goods Industry

2000

4. Lotte Darsø
Innovation in the Making
Interaction Research with heterogeneous Groups of Knowledge Workers creating new Knowledge and new Leads

2001

5. Peter Hobolt Jensen
Managing Strategic Design Identities
The case of the Lego Developer Network

2002

6. Peter Lohmann
The Deleuzian Other of Organizational Change – Moving Perspectives of the Human

7. Anne Marie Jess Hansen
To lead from a distance: The dynamic interplay between strategy and strategizing – A case study of the strategic management process

2003

8. Lotte Henriksen
Videndeling
– om organisatoriske og ledelsesmæssige udfordringer ved videndeling i praksis

9. Niels Christian Nickelsen
Arrangements of Knowing: Coordinating Procedures Tools and Bodies in Industrial Production – a case study of the collective making of new products

2005

10. Carsten Ørts Hansen
Konstruktion af ledelsesteknologier og effektivitet

TITLER I DBA PH.D.-SERIEN

2007

1. Peter Kastrup-Misir
Endeavoring to Understand Market Orientation – and the concomitant co-mutation of the researched, the re searcher, the research itself and the truth

2009

1. Torkild Leo Thellefsen
Fundamental Signs and Significance effects
A Semeiotic outline of Fundamental Signs, Significance-effects, Knowledge Profiling and their use in Knowledge Organization and Branding

2. Daniel Ronzani
When Bits Learn to Walk Don't Make Them Trip. Technological Innovation and the Role of Regulation by Law in Information Systems Research: the Case of Radio Frequency Identification (RFID)

2010

1. Alexander Carnera
Magten over livet og livet som magt
Studier i den biopolitiske ambivalens