

Kurskod: SKOK11  
Termin: Vårterminen 2023  
Handledare: Rickard Andersson  
Examinator: Camilla Nothhaft

## **Skapandet av ett legitimt scenframträdande**

**En kvalitativ dramaturgisk studie om legitimitetsskapande  
kommunikation kring social hållbarhet**

**SARA LANDORPH NIELSEN & TESS BANDSTEIN**

---

Lunds universitet  
Institutionen för strategisk kommunikation  
Examensarbete för kandidatexamen



# Abstract

---

## **The creation of a legitimate stage performance**

The way an organization builds itself to be externally perceived as credible and legitimate is of great importance for ensuring the long-term survival of the organization. This is achieved, for example, by communicating the organization's sustainability achievements and visions, forming the basis for how the organization is consequently perceived by its stakeholders. When the CEO chooses to communicate about the organization's sustainability efforts, it also clarifies how the business is conducted with society in mind. This study takes a strategic communicative approach to legitimacy building in CEO letters in order to complement previous research primarily of economic and quantitative nature. The study aims to contribute to a deeper understanding of organizational legitimacy building within the context of social sustainability, by applying Goffman's dramaturgical theory. This was accomplished through a qualitative and longitudinal content analysis where the CEO letters of H&M constituted the empirical material of the study. Based on the observed empirical data, the study strives to demonstrate how communication about social sustainability is a clear approach to creating and maintaining legitimacy. H&M is an actor who strives to meet its customers' expectations and prioritizes its relationship with its audience by strategically aligning its communication with external expectations. H&M adapts its communication based on global events in its social environment to be perceived as more legitimate. This is expected to be illustrated in the display of humility, emotions and empathy in the CEO's letters during a global crisis. The results of the study also opens up interesting displays of tension between transparency and impression management, as well as how these should be balanced to achieve legitimacy.

*Keywords: organizational legitimacy, social sustainability, ceo-letter, strategic communication, Goffman, dramaturgy*

*Number of characters including spaces: 99 235*

# Sammanfattning

---

## Skapandet av ett legitimt scenframträdande

Byggandet av en organisation som externt uppfattas som trovärdig och legitim är av stor vikt för att långsiktigt värna om organisationens överlevnad. Detta görs exempelvis genom att kommunicera om organisationens hållbarhetsprestationer och visioner, och utgör grunden för hur organisationen följaktligen uppfattas av sina intressenter. Genom att vd:n väljer att kommunicera om organisationens hållbarhetsarbete, tydliggörs även hur verksamheten drivs med samhället i åtanke. Denna studie tar ett strategiskt kommunikativt perspektiv på legitimitetsskapande i vd-ord för att komplettera tidigare forskning av främst ekonomisk och kvantitativ karaktär. Studien syftar till att bidra med en djupare förståelse av organisatorisk legitimitetsskapande inom kontexten social hållbarhet, och detta görs genom tillämpandet av Goffmans dramaturgiska teori. Detta gjordes via en kvalitativ och longitudinell innehållsanalys där H&M:s vd-ord utgjorde studiens empiriska material. Baserat på den observerade empirin, strävar studien efter att visa hur kommunikation om social hållbarhet är ett tydligt tillvägagångssätt för att skapa och bibehålla legitimitet. H&M är en aktör som strävar efter att uppfylla sina kunders förväntningar och prioriterar relationen till sin publik högt genom att strategiskt anpassa sin kommunikation efter externa förväntningar. H&M tillämpar sin kommunikation utefter globala händelser i sin sociala omgivning för att uppfattas mer legitima. Detta förväntas illustreras i uppvisandet av ödmjukhet, känslor och empati i vd-orden under globala kriser. Resultaten av studien öppnar även upp för intressanta spänningar mellan transparens och intrycksstyrning samt hur dessa bör balanseras för att uppnå legitimitet.

*Nyckelord: organisatorisk legitimitet, social hållbarhet, vd-ord, strategisk kommunikation, Goffman, dramaturgi*

*Antal tecken inklusive blanksteg: 99 235*

## ***Tack!***

*Vi vill först och främst rikta ett stort tack till vår handledare Rickard Andersson. Vi är djupt tacksamma över ditt stora engagemang genom hela vår arbetsprocess. Dina råd och stöttande vägledning var guld värt!*

*Slutligen vill vi tacka institutionen för strategisk kommunikation vid Lunds universitet för tre givande år.*

# Innehållsförteckning

---

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemdiskussion.....	2
1.2 Syfte och forskningsfrågor.....	4
1.3 Avgränsningar .....	4
<b>2. Teoretisk referensram .....</b>	<b>5</b>
2.1 Organisatorisk legitimitet .....	5
2.1.1 Organisatorisk legitimitet i vd-ord .....	6
2.2 Symbolisk interaktionism .....	8
2.3 Ett dramaturgiskt perspektiv på organisatorisk legitimitet.....	8
2.4 Goffmans dramaturgiska begrepp .....	9
2.5 Kommunikation om social hållbarhet .....	12
2.6 Social hållbarhet ur ett rättviseperspektiv .....	13
<b>3. Metod.....</b>	<b>15</b>
3.1 Vetenskapsteoretisk ansats .....	15
3.2 Urval och insamlingsmetod .....	15
3.2.1 Val av fallföretag .....	15
3.2.2 Val av empiri .....	16
3.3 Analysmetod .....	17
3.3.1 Kvalitativ innehållsanalys .....	18
3.3.2 Kodningsprocess .....	18
3.4 Etiska överväganden.....	20
<b>4. Analys.....</b>	<b>21</b>
4.1 Affärsutveckling som roll på frontstage .....	21
4.2 Dramatisk ansvarstagande .....	25
4.3 Ett rättvist och etiskt framträdande .....	30
4.4 Regisserad öppenhet .....	33

<b>5. Slutsats och diskussion .....</b>	<b>40</b>
5.1 Begränsningar och förslag på framtida forskning.....	42
<b>Referenser.....</b>	<b>43</b>
<b>Bilagor.....</b>	<b>49</b>

# 1. Inledning

---

I takt med att människor blivit mer medvetna om social hållbarhet, har förväntningarna ökat på företags hållbarhetsarbete för att leva upp till förväntningarna och uppnå organisatorisk legitimitet (Deegan & Unerman, 2011). Det svenska modeföretaget H&M är ett av många företag som i takt med det ökade intresset, har intensifierat sitt hållbarhetsarbete och hållbarhetsrapportering. Idag har företaget över 5 000 butiker världen över och är världens näst största modeföretag (H&M Group, 2022).

Trots att H&M länge har arbetat för att nå en genomgående hållbar verksamhet där exempelvis mänskliga rättigheter respekteras i varje produktionsland, har H&M kantats av misstag som ifrågasatt deras hållbarhetsarbete. I februari 2023 offentliggjordes rapporten "*Impakter Sustainability Index*" som betygsatte H&M:s hållbarhet genom en omfattande granskning av H&M:s hållbarhetsredovisning. I rapporten tilldelades H&M "C - negativ" i betyg, vilket indikerade att deras hållbarhetsarbete gällande miljömässig och social hållbarhet endast är medelmåttigt (Impakter, 2023). År 2022 genomförde affärstidningen *Quartz* en undersökning av H&M:s hållbarhetsrapporterings transparens. Undersökningen avslöjade modeföretagets icke-transparenta hållbarhetskommunikation vilket väckte frågor om H&M:s trovärdighet och legitimitet (Shendruk, 2022).

Organisatorisk legitimitet är ett välstuderat fenomen där bland annat Suchman (1995) menar att legitimitetsskapande är ett centralt verktyg för organisationers livslängd. Suchman menar att legitimitet påverkas genom kommunikation och är ett fenomen som handlar om hur accepterad en organisation är av sin omgivning. En organisation uppnår således legitimitet om dess handlingar speglar de sociala förväntningarna och normerna som finns i samhället (Dowling & Pfeffer, 1975).

Att strategiskt kommunicera om hållbarhet är ett av många sätt för att bygga organisationslegitimitet externt (Deegan & Unerman, 2011). Sedan Brundtlandrapporten publicerades år 1987 har hållbar utveckling varit en central del i global hållbarhetspolitik, och efter snart fyra decennier pågår det fortfarande hållbarhetsarbete inom tre kategorier: miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet (Brundtland et al. 1987). Social hållbarhet fokuserar på den samhällsmiljö som gynnar jämlikhet, välbefinnande, mänskliga rättigheter och politiska möjligheter (Patridge, 2005)

Organisatorisk legitimitet och social hållbarhet länkas följaktligen samman genom att organisationer som uppfyller externt sociala förväntningar om god social moral, optimerar sina chanser att uppnå en hög legitimitet (Dowling & Pfeffer, 1975). Därmed kan organisationer som tydligt prioriterar social hållbarhet öka sin legitimitet och samtidigt positivt påverka samhällets sociala hållbarhet. Med andra ord kan legitimitet och social hållbarhet ses som två sammanlänkade fenomen som kan stärka varandra tillsammans i en organisation (Suchmans, 1995).

I och med att dagens lagstiftning ålägger svenska företag att kommunicera sitt hållbarhetsarbete, är årsredovisningen en kommunikationskanal som ofta dominerar inom hållbarhetsredovisning (Deegan & Unerman 2011). H&M presenterar årligen en utvärdering av sitt hållbarhetsarbete i årsredovisningen och vd-ord. Vd-ordet är den mest kraftfulla och inflytelserika delen i en årsredovisning och har således en stor retorisk makt, specifikt i tider då företagets legitimitet är ifrågasatt eller utsatt (Hyland, 1998). Vd-ordet är därmed en viktig kommunikationskanal mellan organisationen och dess intressenter och ett symboliskt sätt att bygga sin företagsidentitet och legitimitet gentemot sina intressenter (Hyland, 1998; Amernic & Craig, 2004). Vd-ordets betydelse för byggandet av legitimitet motiverar därför valet av vd-ord som studiens empiriska material. Vd-ordets betydelse för organisationslegitimiteten beskrivs enligt Boje (2001) som att det ger organisationen möjlighet att i sin kommunikation koppla företagets ståndpunkt till de normativa övertygelserna i samhället. På så vis kan organisationen visa att organisationen tar socialt ansvar och därmed förtjänar att anses legitim genom sina handlingar (Boje, 2001).

## **1.1 Problemdiskussion**

Organisatorisk legitimitet började studeras redan under 1970-talet. Dowling och Pfeffer var bland de första som betonade vikten att studera fenomenet och är sedan dess fortfarande ett pågående forskningsfenomen. Trots att legitimitet i vd-ord ur ett hållbarhetsperspektiv har fått större utrymme inom legitimitetsforskning, är tidigare forskning främst av en kvantitativ och ekonomisk karaktär. Detta illustreras bland annat i Patellis och Pedrinis (2014) och Yans (et al., 2019) studier. Därmed behövs mer kvalitativ forskning då kvantitativ forskning kan vara begränsad genom att förutsätta att den sociala verkligheten är statisk utan ett tolkande perspektiv. Den forskning som finns om organisatorisk legitimitet i vd-ord behöver därför kompletteras med kvalitativ forskning ur ett socialt kvalitativt, longitudinellt perspektiv, för att få en djupare förståelse för fenomenet i sin sociala kontext (Papoutsis & Sodhi, 2020).



Därför ska denna studie kvalitativt och longitudinellt utreda vd-ordets legitimitet i relation till social hållbarhet för att komplettera det ekonomiska och kvantitativa perspektivet. En kvalitativ utredning om legitimitet i relation till social hållbarhet kan vidare leda till skapandet av trovärdiga organisationer i framtiden och bilda en djupare förståelse till skillnad från en kvantitativ sådan. Genom att tillämpa Goffmans dramaturgi, kompletteras det kvantitativa förhållningssättet till fenomenet. Goffmans dramaturgi bidrar till en mer kvalitativ och tolkande karaktär av fenomenet organisatorisk legitimitet och resulterar bland annat i möjligheten att studera den dolda dynamiken som kan maskeras. Följaktligen undersöks organisatorisk legitimitet ur ett nytt, tolkande och mer kvalitativt perspektiv än vad som tidigare studerats (Prasad, 2018).

Vid en närmare litteraturgranskning av Goffmans dramaturgi, kan det konstateras att dramaturgin i en organisatorisk kontext behöver ytterligare kompletteras ur ett modernare samhällsperspektiv. Trots att Goffman (2014) ger oss ett teoretiskt ramverk för att studera dramaturgin i vardagliga interaktioner, krävs det idag en mer kritisk ståndpunkt till denna sociala förklaringsmodell för att aktualisera teorin i relation till modernare samhällsfenomen (Denzin, 2002). Tidigare forskning av Goffmans teori visar enligt Denzin (2002), att den kräver att man placerar den i en samtida kontext där moderna fenomen såsom jämställdhet, kulturpolitik och demokrati ställs i relation till den dramaturgiska synen på sociala interaktioner (Denzin, 2002). Denna studie utforskar legitimitet utifrån social hållbarhet och ser på dramaturgiska budskap i en modern och social kontext där politik, rättvisa, jämställdhet och etik genomsyrar vd-orden. Detta utökar följligen tidigare forskning och behov av komplettering ur ett nutida perspektiv.

Organisatorisk legitimitet är relativt välstuderat i kontexten hållbarhet. Det är dock ofta studerat utifrån ett miljöperspektiv (Papoutsi & Sodhi, 2020). Vid en granskning av fenomenet organisatorisk legitimitet framgår det att legitimitet i relation till social hållbarhet är ett mindre utforskat område. Att det saknas forskning om social hållbarhet i relation till legitimitet är problematiskt eftersom en stor del av hållbarhetsarbetet utelämnas. Detta trots att mänskliga rättigheter och socialt välmående fortfarande försummas bland organisationer (Kärnstrand & Andersson Åkerblom, 2016). Att legitimitetsskapande i relation till miljön dominerar, ökar denna studies relevans då den ytterligare adderar en dimension av hållbarhet och legitimitet (Mont & Leire, 2009).

Det finns ett behov av ytterligare forskning inom området legitimitetsskapande i relation till socialt ansvar bland multinationella företag, eftersom det är ett relativt utforskat forskningsfält (Bai et al., 2019). H&M är ett bra exempel på ett multinationellt företag att

studera eftersom företaget berättar om sitt kontinuerliga sociala hållbarhetsarbete och därigenom strävar att bygga legitimitet genom sin kommunikation. Forskningen om organisatorisk legitimitet i multinationella företag i relation till social hållbarhet, kretsar främst kring en allmän och teoretisk syn på organisationslegitimitet (Bai et al., 2019). Detta betonar därmed vikten av avsaknaden av forskning av fenomenet i ett kontextuellt sammanhang. Denna brist på forskning är något som studien kommer att komplettera genom att utreda hur vd-ordets kommunikation anpassas och utformas beroende på den sociala kontexten. Den teoretiska syn på organisationslegitimitet som råder inom tidigare forskning, kompletteras således med ett dramaturgiskt perspektiv.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Studien syftar till att bidra med en djupare förståelse av organisatorisk legitimitetsskapande inom kontexten social hållbarhet. Detta görs genom en dramaturgisk studie av H&M:s organisatoriska legitimitet. Med hjälp av Goffmans dramaturgiska perspektiv ämnar studien således bilda en symbolisk och mer komplex förståelse för organisatoriskt legitimitetsskapande. Studie syftar således till att bidra med ny dramaturgisk kunskap för att identifiera hur företag som aktör legitimerar sig själva i relation till sitt sociala hållbarhetsarbete.

För att uppfylla uppsatsens syfte har följande frågeställningarna formulerats:

- *Hur konstrueras organisatorisk legitimitet om H&M:s sociala hållbarhet i vd-orden?*
- *Hur kan H&M:s sociala hållbarhetskommunikation i vd-ordet, i syfte att bygga legitimitet, förstås utifrån Goffmans dramaturgi?*
- *Hur förändras och anpassas H&M:s legitimitetsskapande kommunikation om sin sociala hållbarhet mellan 2010-2022, i relation till den sociala kontexten?*

## 1.3 Avgränsning

Avgränsningen för denna studie baseras på den begränsade tidsram och omfång som studien målas av. Med anledning av att studien endast har som syfte att undersöka organisatorisk legitimitet i relation till social hållbarhet för att komplettera det mindre utforskade forskningsfältet, har resterande hållbarhetsperspektiv valts bort. Följaktligen studeras fenomenet organisatorisk legitimitet i vd-ord och avgränsas inom ramen för ett strategiskt

kommunikativt perspektiv på fenomenet. Empirin som studien utgår från är publicerad mellan åren 2010-2022, därmed begränsas analysen efter denna tidsperiod, då händelser innan 2010 inte tas i beaktning. Det empiriska materialet är ytterligare begränsat till endast vd-ordet, då tillhörande årsredovisningar inte kommer att studeras.

## 2. Teoretisk referensram

---

### 2.1 Organisatorisk legitimitet

Legitimitet i en organisatorisk kontext är ett välstuderat fenomen och har analyserats genom olika vetenskapliga discipliner under lång tid. Dowling & Pfeffer (1975) var några av de första som presenterade en uttrycklig definition av legitimitet inom organisationsteori. Enligt Dowling och Pfeffer (1975) uppnås legitimitet inom organisationer när mål och handlingar stämmer överens med sociala normer, värderingar och förväntningar. De menar att det är viktigt för organisationens långsiktiga överlevnad att arbeta med sin legitimitet då det påverkar organisationens förmåga att få stöd från sina intressenter och uppnå sina mål (Dowling & Pfeffer, 1975).

Enligt Suchman (1995) är legitimitet socialt konstruerat och innebär i praktiken att organisationer *skapar* och *behåller* legitimitet genom att förhålla sig till det externa samhällets förväntningar. Företag som moraliskt anpassar sig utifrån de sociala värderingarna ses därmed som mer legitima (Suchman, 1995). Strategier för att *behålla* legitimitet enligt Suchman (1995) kan vara att undvika negativa debatter och uttalanden till allmänheten samt att påminna om vad organisationen kan bidra till samhället med. Att behålla legitimitet kan även uppnås genom att understryka tidigare framgångar organisationen gjort för att flytta fokuset till den positiva delen av verksamheten (O'Donovan, 2002). Med syftet att *reparera* legitimitet är det viktigt att normalisera situationen vid kris. Reparera legitimitet kan exempelvis behövas göras om media eller andra intressenter gjort kritiska upptäckter som inte uppfyller de sociala förväntningarna (Deegan & Unerman, 2011).

Suchmans (1995) tidigare forskning om legitimitetsskapande har mynnat ut i två perspektiv där legitimitetsskapande delas in i strategiska- och institutionella tillvägagångssätt. Strategisk legitimitet syftar på hur organisationen når sina mål och uppnår

konkurrensfördelar. Institutionell legitimitet syftar på hur normer och värderingar har effekt på organisationen och tas i beaktande. Eftersom samhället ständigt har sociala och normativa krav på företag, måste företag ständigt anpassa sitt arbete och tillämpa båda tillvägagångssätten för att skapa legitimitet (Suchman, 1995).

Till skillnad från majoriteten av ovanstående forskning utifrån ett äldre och traditionellt perspektiv på organisationslegitimitet, har forskning även gjorts i en modernare samhällskontext. Detta fenomen har visats handla om förmågan att ständigt vara dynamiskt i sitt anpassningsarbete efter ett föränderligt och moderniserat samhälle som organisationer verkar inom. Orsaken härtill är att normer och förväntningar ständigt förändras i relation till åsikter, trender och kriser (Deegan & Unerman, 2011). Därmed betonas vikten av att se hur organisationslegitimitet skapas beroende på den sociala kontexten såväl som det ökade intresset för social hållbarhet.

Fortsättningsvis har ytterligare forskning gjorts för att utveckla detta fenomen i en organisatorisk kontext i kontrast till Suchmans (1995) samt Dowlings och Pfeffers (1975) traditionella definition av legitimitet. Utöver att organisatorisk legitimitet uppstår när förväntningar återspeglas i organisationens verksamhet, utgår legitimitetsskapande i den subjektiva bedömningen och är därmed ingenting som kan granskas objektivt. Trost (2011) konstaterar att organisationer som agerar i enlighet med de rådande normerna inte alltid legitimerar sig. Detta grundar Trost (2011) i det faktum att mottagandet alltid sker subjektivt där organisationens specifika mottagare inte garanteras att prioritera samma normer som andra intressentgrupper. I linje med samma teoretiska utgångspunkt menar även Tyler (2006) att grundfrågan i organisatoriskt legitimitetsskapande är vilken grupp som ska bedöma organisationens legitimitet. I relation till Dowling och Pfeffers teoretiska förklaring, grundas Tylers forskning istället i mottagargruppernas psykologiska egenskaper vilka avgör tolkningen. Organisationen behöver därmed göra ett avvägande och bedöma vilken grupps förväntningar som ska tas i beaktande och tolka legitimeringen av arbetet.

### **2.1.1 Organisatoriskt legitimitetsskapande i vd-ord**

Med anledning av att denna studie undersöker organisatoriskt legitimitetsskapande i vd-ord, tar denna studie ett vd-perspektiv på kommunikation. Vd-ordets kommunikativa roll är därför studiens utgångspunkt och betonar vikten av vd-ordets legitimitetsskapande funktion. Tidigare kvalitativ forskning har visat hur organisationens legitimitet i vd-ord kan stödjas av att kommentera företagets ekonomiska läge och effekten på legitimeringen med hjälp av siffror (Jonäll & Rimmel, 2010). Resultatet visar att det varierar hur vd-ord retoriskt var

utformade gällande siffror kontra text för att bygga legitimitet, men att samtliga vd-ord-format har motivet att positivt legitimera sig själva och intrycksstyra sin image. Forskningen genomfördes med en socialkonstruktionistisk ansats genom ett diskursperspektiv (Jonäll & Rimmel, 2010). Detta ger denna studie möjligheten att komplettera forskningen om organisations legitimering i vd-ord med ett dramaturgiskt perspektiv.

Ytterligare forskning om legitimitetsbyggande har utgått från ett diskursivt perspektiv på legitimitet. Hasbani och Breton (2013) menar på att kommunikationen ständigt förändras och anpassas beroende på den sociala kontexten när legitimiteten är hotad. Enligt Hasbani och Breton (2013) tenderar organisationer under kriser som utmanar legitimiteten, fokusera på organisationens syfte för att fortsätta visa på kompetens. Däremot i perioder där legitimiteten inte är i fara, tenderar organisationer att agera för att uppfylla externa aktörers önskingar (Hasbani & Breton, 2013). I enlighet med Hasbani och Breton (2013) och Jonäll och Rimmel (2010) ansluter denna studie till det kommunikativa perspektivet på organisatorisk legitimitet men å andra sidan frångås det diskursiva perspektivet. Vi anser att ett kompletterande dramaturgiskt perspektiv på kommunikationen kan ge ytterligare vinklar på hur legitimitet kan skapas i relation till sina intressenter och således utöka förståelsen för fenomenet.

Majoriteten av tidigare forskning inom organisatorisk legitimitet i relation till vd-ord har som tidigare nämnt främst en kvantitativ ansats där legitimitetsskapandet är satt i en ekonomisk kontext. Bland annat genom Patellis och Pedrinis (2014) och Yans (et al., 2019) exemplifieras dessa perspektiv. Patelli och Pedrini (2014) presenterar hur ekonomisk optimism har tydlig inverkan på legitimitetsskapande och visar korrelationen mellan företagets ekonomiska resultat och den retoriska tonen i vd-ordet. Studien presenterar hur impression management styrde vd-ord genom en optimistisk ton i textens formulering och visade hur regressionsanalysen hade ett positivt samband mellan optimism och ekonomiskt resultat. Vd-ordets textuella utformning kunde därmed legitimera företaget, trots ett pressat samhällsekonomiskt läge (Patelli & Pedrini, 2014). Även Yans (2019) kvalitativa studie visar hur retoriska uttryck och Goffmans intrycksstyrning används ur ett ekonomiskt perspektiv och påverkar finansanalytikens ekonomiska prognos för företaget. Legitimitet i relation till sitt ekonomiska resultat eller miljömässiga hållbarhetsarbete har främst varit av intresse för tidigare studier. Att därför studera legitimering i relation till social hållbarhet i vd-ord utökar detta mindre undersökta forskningsfält.

## 2.2 Symbolisk interaktionism

Begreppet symbolisk interaktionism har sin utgångspunkt i att det mänskliga samhället skapas i sociala interaktioner (Trost & Levin, 1996). Mänskliga beteenden är en konsekvens av hur symboler, i form av språk, gester och icke-verbala uttryck, appliceras på sociala sammanhang. Vidare kretsar symbolisk interaktionism kring tolkandet av verkligheten utifrån kulturella normer, där tolkningar sker i social interaktion med andra individer. I en organisatorisk kontext innebär detta att organisationens verksamhet skapas i den externa upplevelsen och är beroende av tolkningen av sina intressenter. (Prasad, 2018).

George Herbert Mead, en av de största filosoferna inom symbolisk interaktionism, delade in *jaget* i två delar. Objektjaget (*me*) som representerar hur man ser sig själv som objekt utifrån andra, och subjektjaget (*I*) som representerar sin medvetna identitet och den respons som jaget får utifrån andras syn på en. Objektjaget agerar reflekterande och väver in andras reaktioner i sitt beteende, medan subjektjaget agerar mer interaktivt och nytänkande i relation till andra människor och de socialt förväntade normerna (Mead, 2015). Meads (2015) definition av hur jaget skapas och påverkas, utgör därmed ett passande verktyg för studiens utredande av hur den sociala kontexten påverkar den externa kommunikationen.

En utveckling av den symboliska interaktionismen och Meads syn på symbolisk interaktionism är Goffmans dramaturgiska perspektiv, vilket redogörs för i nästkommande avsnitt.

## 2.3 Ett dramaturgiskt perspektiv på organisatorisk legitimitet

Analysera organisatorisk legitimitetsskapande i relation till social hållbarhet kommer göras med hjälp av Goffmans dramaturgiska perspektiv som beskrivs i boken *Jaget och maskerna* (Goffman, 2014). Ett dramaturgiskt perspektiv möjliggör ett nytt och symboliskt sätt att identifiera organisatorisk legitimitet i H&M:s vd-ord. Att studera H&M:s legitimitet och sociala hållbarhet utifrån ett dramaturgiskt perspektiv i vd-ord över tid blir således studiens unika karaktär.

Erving Goffmans dramaturgiska teori grundar sig i att människor är skådespelare på en scen, där de uppträder inför skådespelare, publiken och omgivningen (Prasad, 2018). Erving Goffmans dramaturgiska teori bygger på symboler som visar kopplingen till den symboliska interaktionismen. Goffman (2014) menar att individer ständigt bör anpassa symbolerna på scenen efter samhället då denna sociala interaktion ständigt utsätts för extern granskning och tolkning. Genom dessa symboler förstår vi sociala intentioner bättre och hur

människor presenterar sig själva i relation till sin sociala kontext. Inom dramaturgin jämförs människor med skådespelare och aktörer samt att sociala interaktioner ses som teaterföreställningens framträdande (Goffman, 2014).

I relation till organisatoriskt legitimitetsskapande uppfylls ett trovärdigt framträdande när man upptäcker hur teatern anpassas och förändras över tid för att hantera problem och bemöta förväntningar. Att se scenens förändring och anpassning möjliggörs även av studiens longitudinella insamlingsstruktur. Utifrån denna studies kvalitativa ansats är dramaturgin lämplig, då dramaturgin exempelvis möjliggör upptäckten av en dold agenda och dynamik i teaterföreställningen. Dramaturgin är även en av få vetenskapliga traditioner som utreder balansen mellan prestation, tillit och social omtanke (Prasad, 2018). Goffmans dramaturgi är därför ett relevant sätt att kvalitativt utreda legitimitetsskapande i social hållbarhetskommunikation. Det dramaturgiska perspektivet grundas i att den sociala interaktionen är beroende av publikens och samhällets normer och förväntningar. Således blir fenomenet intressant att analyseras genom dramaturgin, då organisatorisk legitimitet också är beroende av sociala normer och förväntningar på organisationens verksamhet.

## **2.4 Goffmans dramaturgiska begrepp**

Genom att tillämpa Goffmans dramaturgiska begrepp möjliggörs en djupare förståelse för vilka dramaturgiska strategier H&M:s vd använder för att påverka H&M:s externa framställning. Samtliga dramaturgiska begrepp är utvalda i relation till empirin och användningen av begreppen har även anpassats efter studiens empiriska utgångspunkt och organisatoriska kontext. Begreppen baseras på sin relevans i relation till extern kommunikation och att de metaforiskt kan representera organisatoriska händelser och uttalanden som kommuniceras i vd-orden. Applicerandet av samtliga begrepp kommer att hjälpa oss utveckla en mer ingående dramaturgisk förståelse för hur H&M uppnår legitimitet genom sitt sociala hållbarhetsarbete.

### ***Frontstage och backstage***

Erving Goffman verkade inom det symboliska interaktionistiska perspektivet och baserade sin teori på att det vardagliga sociala livet utspelar sig på en scen. Grundprinciperna i teorin är att de sociala interaktionerna på teaterscenen analyseras utifrån dramaturgiskt metaforiska begrepp och beroende på hur individen på teaterscenen gestaltar sin roll kan även upplevelsen av teaterns trovärdighet påverkas och avgöra hur publiken uppfattas (Goffman, 2014).

Goffman (2014) presenterar två rollperspektiv som människor spelar utifrån ett dramaturgiskt perspektiv, *frontstage* och *backstage*. Frontstagerollen framträder när människor agerar inför en publik med syftet att uppfylla sociala förväntningar, som vidare utvecklar sin självbild gentemot sin omvärld. På frontstage är det centralt att hålla en respektfull ton för att göra ett gott intryck på publiken och undvika störningar. De sociala möten som äger rum på frontstage menar Goffman (2014) ytterligare ska genomsyras av känslor och aktörerna ska uppvisa sina ärofyllda prestationer med stolthet. Den andra rollen benämns som backstage-rollen där sociala roller är dolda för allmänheten och betydligt mer avslappnade. På backstagen är rollerna privata och anpassas inte efter hur intrycket externt ska uppfattas (Goffman, 2014).

Eftersom denna studies empiriska material är H&M:s offentligt gjorda vd-ord är det den externa kommunikationen som kommer analyseras, och kan därmed likställas som H&M:s frontstage. Denna studie kommer primärt att begränsa analysen till frontstage och dess framträdande i relation till de sociala förväntningarna. Att huvudsakligen se till frontstage tillåter analysen att djupgående analysera kvaliteten av framträdandet i relation till organisatorisk legitimitet (Prasad, 2018).

### ***Medarbetare som team på scenen***

Begreppet *team* beskrivs dramaturgiskt som en grupp människors samarbete för att skapa en gemensam uppfattning om framträdandet. Enligt Goffman (2014) utspelar sig framträdandet på en teaterscen där individerna skapar roller och team som sedan integreras med varandra. Goffman menar att ett team skapas vid gemensamma uppfattningar och där ett synkroniserat team kan förmedla ett trovärdigt framträdande. Denna studie kommer ur ett organisatoriskt perspektiv se team som organisationens medarbetare. Följaktligen kommer begreppet att appliceras i en kommunikativ kontext och se hur teamet externt framställs av vd:n genom kommunikation.

### ***Idealisering***

Enligt Goffman (2014) möjliggör *idealiserings* kontrollandet av intryck gentemot omvärlden. Människor vill ständigt ge uttryck för en idealbild av oss själva gentemot omvärlden. Exempel på strategier för idealisering kan vara användandet av statussymboler eller att vi skapar ett intryck att vi är mer kompetenta än vad vi egentligen är (Goffman, 2014). Genom att utreda hur idealiseringen tillämpas i en organisatorisk kontext, möjliggör



detta även en granskning om hur trovärdigt framträdandet och organisationens kommunikation är.

### ***Det dramaturgiska framträdandet***

*Framträdandet* är en viktig del inom Goffmans teoretiska ramverk baserat på att individer anpassar sitt uppförande beroende på de andra skådespelarna på scenen. Framträdandet är den handling aktören gör vid ett specifikt tillfälle som genomförs för att påverka en annan aktör. Framträdandet syftar därmed på hur man, gentemot andra, framställer sig själv för att uppfattas på ett specifikt sätt gentemot *publiken*. Framträdandet kräver därmed planering och anpassning för att tas emot på ett positivt sätt i den sociala kontexten. Under framträdandets gång används olika tekniker för att anpassa framträdandet efter vad publiken förväntas se spelas upp på scenen (Goffman, 2014).

### ***Störningar på scenen***

Under ett framträdande menar Goffman att det råder ett samspel mellan aktör och publik som kan komma att påverkas av olika *störningar*. Om större störningar eller misstag uppstår under framträdandet, väljer publiken vanligtvis att respektfullt bemöta störningarna eller misstaget om aktören erkänner misstaget. Om en organisation inte erkänner sitt misstag, kan organisationen heller inte förvänta sig att publiken bemöter framträdandet med respekt. Dessa typer av störningar och misstag riskerar att uppstå i ett framträdande på scenen på grund av externa händelser, mänskliga misstag, bristfällig kommunikation eller osannolika förväntningar (Goffman, 2014).

### ***Dramatisk ironi***

En annan viktig term i Goffmans teori är *dramatisk ironi*. Dramatisk ironi appliceras på situationer där det uppstår olikheter mellan hur personen presenterar sig själv versus hur personen faktiskt uppfattas (Goffman, 2014). Goffman menar att det är på frontstagen vi använder maskerna som socialt förväntas i situationen. Enligt Goffman blir detta användande av masker en form av ironi, då människor aktivt går in i en roll för att passa in i kontexten. När en individ medvetet inte är ärlig anser Goffman att det finns en skillnad mellan den verkliga aktören bakom masken och rollen som spelas (Goffman, 2014).

### ***Intrycksstyrning***

*Intrycksstyrning*, även internationellt benämnt som *impression management*, är enligt Goffman (2014) en central komponent i den dramaturgiska teorin. Enligt Goffman (2014) sker intrycksstyrning återkommande på scenen där rollerna anpassar sitt beteende beroende på situationen. På scenen är främsta syftet för aktörerna att upprätthålla deras egen självbild och hantera intrycket av sig själv gentemot de andra på scenen. Intrycksstyrning kännetecknas som den process där människor medvetet försöker påverka andras uppfattning om dem själva (Leary & Kowalski, 1990). Intrycksstyrning innebär bland annat att olika roller tar plats på scenen för att bemöta förväntningarna på scenens framträdande (Goffman, 2014). Intrycksstyrning är en återkommande strategi inom sociala sammanhang, som särskilt träder fram i professionella sammanhang där det är viktigt att avspegla en positiv bild av sin organisation.

## **2.5 Kommunikation om social hållbarhet**

Begreppet hållbarhet kan indelas i en tredimensionella modell och innefattar hållbarhet i ekonomisk, ekologisk och social form. Denna studie kommer ha kommunikation om specifikt social hållbarhet som utgångspunkt för att utreda fenomenet legitimitetsskapande.

Kommunicerande om social hållbarhet kan ske på olika sätt och kan ta uttryck på många olika kanaler såsom årsredovisningar, vd-ord, hållbarhetsrapporter eller på företagets hemsidor. Många företag har separata hållbarhetsredovisningar där hållbarhetskommunikationen är av hög prioritet, däribland H&M som årligen kompletterar sin årsredovisning och vd-ord med en hållbarhetsrapport (H&M, 2022).

Således går denna kommunikationsmetod i linje med tidigare forskning som talar för det faktum att om en organisation vill bidra till en hållbar utveckling, krävs det kommunikation om dess hållbara tillvägagångssätt (Petts, 2000). Att kommunicera om hållbarhet kan ske på olika sätt och fungera som ett kommunikativt verktyg för att uppnå legitimitet och extern trovärdighet. Däremot kan omfattningen och tydligheten av sin hållbarhetskommunikation påverka mottagandet, något som Eisenberg (1984) illustrerar genom sin forskning om strategisk ambiguitet. Eisenberg beskriver hur organisationer kan minska de externa förväntningarna genom tvetydig kommunikation. Således kan otydlig kommunikation om hållbarhet påverka det externa mottagandet för att varken visa på brister eller ofullständiga planerade insatser (Eisenberg, 1984).

Enligt Petts (2000) krävs det att en organisations hållbarhetsarbete kommuniceras på traditionella och lättillgängliga kommunikationskanaler för att skapa ett offentligt intresse och tillförlitlighet för organisationens hållbarhetsarbete. Petts (2000) konstaterande kan fortsättningsvis kompletteras med att en viktig aspekt att belysa är att social hållbarhetskommunikation idag kräver förmågan att kunna hantera ett brett spektrum av olika sociala värderingar. Hållbarhetskommunikation behöver således hantera och anpassa sina kommunikativa budskap efter publiken och de rådande samhälleliga uppfattningarna (Adomßent & Godemann, 2011).

## **2.6 Social hållbarhet ur ett rättviseperspektiv**

Partridge (2005) har definierat ett teoretiskt perspektiv på social hållbarhet som denna studie teoretisk kommer ta avstamp i. Detta ramverk bryter ner begreppet i underrubriker som sammantaget beskriver social hållbarhet. Avsnittet nedan redogör för fem av sex av Partridges underrubriker med anledning av att samtliga inte relateras till analysen.

### ***Jämlikhet***

Inom social hållbarhet är jämlikhet det begrepp som återkommer mest frekvent. Jämlikhet grundar sig i att skapa förutsättningar för att alla människor oavsett kön, etnicitet, funktionsförmåga eller socioekonomisk ska ha lika möjligheter och rättigheter. Enligt Partridge (2005) är jämlikhet ett av grundelementen för att kunna kategorisera något som socialt hållbart.

### ***Inkludering***

Begreppet inkludering är tydligt sammankopplat med jämlikhet. Partridge (2005) benämner social exkludering som ett begrepp där vissa människor, både psykiskt och socialt, inte får möjligheten att delta och bidra till samhället så som vissa andra. Inkludering handlar därmed om att skapa en samhällsmiljö där alla invånare känner sig psykiskt och socialt accepterade och delaktiga (Partridge, 2005).

### ***Tillgänglighet***

Enligt Partridge (2005) syftar tillgänglighet på att avlägsna hinder i samhället som begränsar människor att delta till fullo i samtliga samhällsaktiviteter. Tillgänglighet innebär även att främja god åtkomst till arbete, bostäder eller information för alla samhällsmedborgare.

### ***Deltagandeprocesser***

Deltagandeprocesser handlar om att inkludera människor i olika samhälls- och beslutsprocesser. Med tanke på att ett socialt hållbart samhälle begär inkludering, är deltagandeprocesser ett bra verktyg för att utarbeta och arbeta mot ett mer inkluderat samhälle (Partridge, 2005).

### ***Framtidsfokus***

Ett socialt hållbart samhälle är en process som ständigt kommer att behövas justeras beroende på samhällets utveckling. Därför menar Partridge (2005) att det är med ett framtidsfokus det socialt hållbara samhället kommer att växa fram och utvecklas i rätt riktning.

## 3. Metod

---

### 3.1 Vetenskapsteoretisk ansats

För att uppfylla studiens syfte och djupgående undersöka organisatoriskt legitimitetsskapande i relation till social hållbarhet, är en kvalitativ metod lämplig att applicera. För att djupgående kunna analysera textmaterialet och förstå fenomenet legitimitetsskapande, är denna studie kvalitativ och inte kvantitativ (Bryman, 2008). Då studien undersöker kommunikation i legitimitetssyfte är ett kvalitativt dramaturgiskt perspektiv passande eftersom ett dramaturgin grundar sig i en tolkande förståelse av den sociala verkligheten (Prasad, 2018). En dramaturgisk kvalitativ forskningsansats resulterar i en mer komplex granskning och tolkning av textmaterialet och studeras inom ramen för ett socialkonstruktionistiskt perspektiv. Med anledning av att dramaturgin utgår från socialkonstruktionismen syftar studien således till att förstå den tolkande verkligheten som kommunikativt konstrueras av företaget för att uppnå legitimitet (Prasad, 2018).

Den kvalitativa forskningsmetoden av empirin har utgått från en fallstudie. En fallstudie har avsikten att uppnå djupgående förståelse för ett fenomen och dess upplevelser i en social kontext, och uppfyller därmed denna studies syfte (Bryman & Bell, 2011). Bryman och Bell (2011) definierar ett fall som ett enskilt företag, och således är H&M studiens fallföretag och utgångspunkt. Eftersom denna studie kommer undersöka legitimitetsskapande i vd-ord över tid kommer studiens analys av fallföretaget H&M anta en longitud ansats. En longitud fallstudie är därmed nödvändig för att identifiera fenomenets förändring över tid (Bryman & Bell 2011).

### 3.2 Urval och insamlingsmetod

I avsnittet nedan redovisas och motiveras studiens fallföretag och val av studiens empiriska utgångspunkt. Även urvalsmetod och tidsperioden för empirin motiveras.

#### 3.2.1 Val av fallföretag

Enligt Flyvbjerg (2006) är fallstudie ett metodologiskt tillvägagångssätt som på ett detaljrikt sätt resulterar i en djupgående kunskap om det studerade fenomenet. Genom en fallstudie genereras kontextberoende kunskap som specifikt är gynnsamt när studien syftar till att utveckla fenomenets kunskapsfält (Flyvbjerg, 2006). Av denna anledning utgår denna studie

från H&M som företag och fall, och kan således generera ny kunskap inom legitimitetsfenomenet i en nutida samhällskontext.

H&M är ett företag som under åren har utfört flera insatser i syfte att förbättra sin sociala hållbarhet (H&M Group, 2022). H&M var ett av de första modeföretagen att samarbeta med *FN Global Compact 2004*. Samarbetet innebär att H&M och FN sedan 2004 har arbetat med tillämpningen av tio principer inom ramen för mänskliga rättigheter, förbättrade miljö och arbetsvillkor (H&M Group, 2022). Dessutom arbetar H&M i linje med ILO (*Internationella arbetsorganisationen grundläggande principer och rättigheter* i arbetet) och innebär att H&M kräver att alla affärspartners följer H&M:s hållbarhetskrav (H&M Group, 2022).

Trots att H&M har ett välarbetat hållbarhetsfokus, har det under senare år uppstått flera kontroversiella incidenter kring H&M:s produktion. Bland annat har problematiska arbetsförhållanden, barnarbete, exploatering av billig arbetskraft och låga löner varit några av upptäckterna som ifrågasatt H&M:s legitimitet (Kärnstrand & Andersson Åkerblom, 2016). År 2015 offentliggjordes omänskliga arbetsvillkor och övergrepp av fabriksarbetare i Kambodjanska fabriker som var underleverantörer till H&M (BBC, 2015). Vidare år 2018 avslöjades det att kvinnor som arbetar i fabriker som levererar till H&M i Bangladesh, Kambodja, Indien, Indonesien och Sri Lanka som, blivit utsatta könsbaserat våld och hot (Hodal, 2022). Med anledning av bland annat dessa händelser kommer H&M ligga till grund för denna studie. Detta ger möjlighet att se hur H&M anpassar sin kommunikation för att skapa legitimitet i relation till sin sociala kontext.

På grund av att H&M idag dominerar inom modeindustrin har de en betydande global roll inom sin bransch. Därför är detta företag av stort intresse att studera, med tanke på dess involvering i flera kriser om socialt arbete som kan ha haft effekt på dess legitimitet. Fortsättningsvis har social hållbarhet en central roll i dagens modeindustri, något som H&M ständigt tar ställning kring. Utöver detta är H&M ett ytterst samhällsrelevant företag då de är en stor global arbetsgivare. Att därför se hur H&M hanterar social hållbarhet ökar studiens relevans utifrån ett samhällsperspektiv.

### **3.2.2 Val av empiri**

Det empiriska materialet utgår från 13 stycken vd-ord som ingår i H&M:s offentliggjorda årsredovisningar under perioden år 2010-2022. År 2010 som utgångspunkt i datainsamlingen motiveras av att H&M år 2010 lanserade de första plaggen i "*H&M Conscious-Collection*"

(H&M, 2010). Detta innebar att H&M tog ett aktivt val att bland annat prioritera social hållbarhet ytterligare i sin produktionsverksamhet. År 2010 var därav året där H&M genomförde ett större hållbarhetsskifte, vilket även visar ett nytt sätt att uppnå organisatorisk legitimitet, och motiverar urvalsperioden. Målinriktad urvalsmetod är vanligt förekommande inom kvalitativ forskning och gör det möjligt att identifiera data som är specifikt relaterat till studiens syfte (Bryman, 2011). En målinriktad urvalsmetod för att analysera empirin från 2010 fram tills 2022 är därmed relevant för att få en longitud helhetsbild av företagets legitimitetsskapande fram till 2022.

För att djupgående analysera varje vd-ord och observera legitimitetsskapande kommunikation beroende på social kontext, gjordes ett strategiskt urval. Vd-ord som publicerades år 2010- 2022 ligger således till grund för studiens empiriska material. Att analysera varje år möjliggör identifierandet av hur H&M arbetat med legitimitetsskapande över tid. Detta strategiska urval inkluderar en relevant mängd material för att identifiera viktig information och inte underbygga analysen på en begränsad mängd empiri.

### **3.3 Analysmetod**

I undersökningen av det empiriska materialet har en abduktiv metod applicerats. En abduktiv ansats definieras enligt Hjerm, Lindgren & Nilsson (2014) som att växla fram och tillbaka mellan teori och empiri och förekommer ofta i kvalitativ forskning vid utredandet av sociala fenomen. I utredandet av en abduktiv ansats frångår forskaren tidigare teoretiska förklaringar, och leds därav in i nya kreativa förklaringar av fenomenet (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014). I linje med vår vetenskapsteoretiska utgångspunkt har en abduktiv ansats tillämpats för att på ett ingående sätt studera organisationslegitimitet och tillåta nya vinklar och teoretiska förklaringar. Därav kommer denna ansats ge nya teoretiska infallsvinklar i skapandet av organisationens legitimitet i vd-ord.

Vidare anpassades vår analys efter Goffmans dramaturgiska perspektiv som på ett mikroperspektiv studerar sociala interaktioner, vilket är gynnsamt för vår djupgående och kvalitativa studie. H&M:s historiska och paradoxala hållbarhetsavslöjanden betraktades enligt denna studie som ett organisatoriskt drama där kommunikationen blev intressant att studera. Vd-ordets externa kommunikation kopplat till dramaturgin, konstruerar den subjektiva verkligheten där H&M är aktören i framträdandet och intressenterna är teaterscenens publik med förväntningar på framträdandet (Du Gay et al., 2014). Enligt det

dramaturgiska perspektivet kom organisationens samhälleliga omgivning som vd-orden publiceras i, att symboliskt liknas med teaterscenen och hur den påverkas av den sociala kontexten.

### **3.3.1 Kvalitativ innehållsanalys**

Det empiriska textmaterialet som ligger till grund för studien är 13 stycken vd-ord från H&M. Studien syftar på att studera värderingarna, argumenten och föreställningarna som ligger till grund för hur vd-ordet är utformat och formulerat. En kvalitativ innehållsanalys genomfördes då denna metod undersöker den kontextuella betydelsen av texten och dess underliggande symboliska värdet i vd-orden (Bryman & Bell, 2011). Enligt Bryman och Bell (2019) är en innehållsanalys den främsta och bäst lämpade metoden när textdokument ska analyseras. Studiens kvalitativa innehållsanalys används därmed för att identifiera det mest väsentliga utdraget i vårt datamaterial.

Med studiens syfte i åtanke var en kvalitativ innehållsanalys lämplig för att se hur kontext och symboler, ur ett dramaturgiskt perspektiv, var användbart för att visa socialt ansvarstagande och därmed uppnå legitimitet i relation till sin publiks förväntningar. För att ytterligare uppnå syftet tillämpades en kvalitativ ansats för att djupgående förstå vikten av kommunikationens inverkan på legitimitet. Dessutom syftar en innehållsanalys till att identifiera symboliska teman och vanligt förekommande inom dramaturgins utgångspunkt, symbolisk interaktionism (Carter & Alvarado, 2019). I en kvalitativ innehållsanalys är det även vanligt förekommande att identifiera latent innehåll i form av symboler med underliggande budskap. Denna symboliska kategorisering går även parallellt med den symboliska interaktionismens grundprinciper (Bryman & Bell, 2011). Vilket motiverar studiens metodologiska utgångspunkt i relation till syftet.

### **3.3.2 Kodningsprocess**

För att systematiskt analysera vårt empiriska material påbörjades processen med att läsa igenom alla vd-ord. De fraser och meningar som enbart kommunicerade information om H&M:s sociala hållbarhetsarbete markerades. På så sätt genomfördes en kodningsprocess som det inledande innehållsanalytiska verktyget för att reducera materialet och upptäcka relevanta och intressanta uttalanden (Bryman & Bell, 2011).

Efter den första reduceringen lästes vd-orden ytterligare för att garantera att inget relevant resonemang missats och för att ytterligare bearbeta informationen (Braun & Clarke, 2022). Detta var en central del i processen då studien intresserar sig för budskapen i temana



som inte alltid är uppenbara vid första anblick (Stemler, 2001). Genom denna strukturerade analysmetod fick vi en djupgående tolkning av materialet, vilket var lämpligt för studiens kvalitativa ansats (Neuendorf, 2018). Med hänsyn till studiens syfte och forskningsfrågor var fenomenet organisatorisk legitimitet samt social hållbarhet i fokus när koderna reducerades och formulerades. Således reducerades en mängd material som handlade om klimat, ekonomi eller ekologisk hållbarhet för att öka studiens validitet i relation till den sociala dimensionen av hållbarhetskommunikation. Studerandet av samtliga vd-ord mynnade ut i 15 stycken koder; *Uppskattning av medarbetare, bemöta kundens förväntningar, kundmedvetenhet, H&M:s bidrag till samhället, intern jämställdhet, hållbar satsning, kommunikation till kunden, varumärkesbyggande, karriärmöjligheter för medarbetare, empati, prisutmärkelse, rättvisa arbetsförhållande, hållbarhetsvision, värna om intressenternas säkerhet, påverkan på medarbetarna* och *internationella åtgärder*. En framväxande kodning utan förutbestämda kategorier blev således optimalt för att systematiskt inkludera alla relevanta resonemang (Stemler, 2001). Applicering av en sådan flexibel analysmetod möjliggjorde skapandet av nytänkande koder utan förutfattade meningar om innehållet, och kunde ytterligare stärka studiens objektivitet.

Nästa steg i analysprocessen var att tematisera samtliga koder till underliggande kategorier för att sortera det reducerade materialet (Braun & Clarke, 2022). Att kategorisera empiri från vd-orden som kommunicerade om social hållbarhet var första steget i analysprocessen för att isolera relevant information som levde upp till studiens syfte. Social hållbarhet och legitimitet låg på så vis till grund för koderna och de teman för att på så vis tydliggöra vad materialet handlade om. Vid formuleringen av temana, var det av hög prioritet att koderna på ett betydelsefullt sätt skulle kunna kopplas till temat men även avläsas ur ett dramaturgiskt perspektiv. Således formulerades teman av empirin med vetskapen om att de inte skulle syfta på samma typ av koder för att tydligt urskilja de olika resonemangen. Kodningsprocessen av vd-orden mynnade ut i fyra stycken teman; *affärsutveckling som roll på frontstage, dramatiskt ansvarstagande, ett rättvist och etiskt framträdande, regisserad öppenhet*. Varje tema kommer inledningsvis att förklaras under varje tematisk rubrik i analysen nedan.

### Exempel på empiri från kod till tema (se bilaga 2):

Citat	Kod	Tema
<i>Vi satsar stora resurser och arbetar aktivt för att bidra långsiktigt till bättre förhållanden för många människor i inköpländerna, framför allt i Asien. Vi tar ett socialt och miljömässigt ansvar som placerar H&amp;M:s hållbarhetsarbete i täten av modebranschen globalt.</i>	Rättvisa arbetsförhållande	Ett rättvist och etiskt framträdande

I det nästkommande analytiska skedet, när temana sattes i relation till samtliga teoretiska utgångspunkter, applicerades Goffmans dramaturgiska teori för att utföra en dramaturgisk analys. Allt kodat material och empiri genomgick en dramaturgisk tolkning i relation till organisatorisk legitimitet för att uppfylla vår vetenskapsteoretiska ansats och syfte.

### 3.4 Etiska överväganden

Tracys (2010) kriterier för en väl genomförd kvalitativ forskning, har tagits i beaktande i denna studie. För att bibehålla studiens trovärdighet och bidra till studiens kvalitet har transparens och självreflexivitet varit två principer som tagits till hänsyn under forskningsprocessen. Citaten har noggrant valts ut för att endast basera analysen på relevant empiri. Vidare genom att denna studie redogöra för alla beslut och dokumentera forskningsprocessen samt dess utmaningar och förändringar skapas en transparens som är avgörande för en trovärdig forskning (Tracy, 2010).

För att uppnå valida tolkningar och analyser i relation till Goffmans dramaturgi har självreflexivitet haft en central roll för att undvika felaktigt grundade resonemang. Det har inneburit en introspektiv utvärdering av egna fördomar och motiv. Detta för att undvika bias och istället uppnå en objektivitet oberoende av personliga erfarenheter eller åsikter om företaget och dess handlingar (Tracy, 2010). Ytterligare självreflexivitet tillämpades när analysen gjordes oberoende av varandras åsikter, detta för att vidare undvika subjektiva infallsvinklar.

## 4. Analys

---

Följande avsnitt kommer att omfatta en kvalitativ innehållsanalys av H&M:s vd-ord mellan åren 2010 och 2022. Under varje tema kommer utmärkande citat från H&M:s vd-ord att synliggöras, med syfte att tydligt indikera den dramaturgiska analysens utgångspunkt.

Analysen är disponerad enligt fyra dramaturgiska teman: *affärsutveckling som roll på frontstage*, *dramatiskt ansvarstagande*, *ett rättvist och etiskt framträdande*, *regisserad öppenhet*. Analysen redogör löpande för studiens empiriska material för att sedan analysera det utifrån den teoretiska referensramen. Samtlig empirisk tolkning och analys av fenomenet organisatorisk legitimitet i vd-orden utgår från Goffmans dramaturgi.

### 4.1 Affärsutveckling som roll på frontstage

*Affärsutveckling som roll på frontstage* beskriver hur H&M aktivt utvecklar organisationen för att forma sin image som en unik och ledande aktör inom modebranschen.

Affärsutvecklingen representerar de scenografiska förändringar som sker inom H&M för att skapa ett mer exalterande och underhållande framträdande på frontstage för publiken. Affärsutvecklingen blir H&M:s dramaturgiska tillvägagångssätt för att uppfylla den dramaturgiska dynamik som publiken förväntningar sig, samt att rollen används för att ändra den dramaturgiska dynamiken i framträdandet.

#### *Framtidens socialt hållbara framträdande*

En av de framträdande rollerna på frontstage som identifieras i vd-orden är H&M:s målsättningar och utvecklingar av verksamhet för att göra framträdandet mer socialt hållbart. Empirin visar på hur affärsutveckling årligen är ett aktuellt tema i vd-orden och indikerar således hur H&M:s framtidsvisioner får konsekvenser på legitimitetsskapandet. Affärsutvecklingen som roll på frontstage har därmed kunnat tolkats som ett legitimitetsskapande grepp, som även bidrar till hur trovärdigt publiken uppfattar framträdandet. Denna roll tar sig exempelvis uttryck i följande utdrag från vd-ordet 2019:

*Det senaste årets utveckling visar att vi tar steg i rätt riktning. Detta, i kombination med våra långsiktiga investeringar och vår ambitiösa hållbarhetsagenda, gör att vi ser ljus på framtiden och möjligheterna till en positiv utveckling för H&M-gruppen under många år framöver.*

Denna typ av formulering har observerats i majoriteten av vd-orden och har namngetts genom koderna *hållbarhetsvision* och *hållbara satsningar*. Dessa koder kan kopplas till kommunikation om social hållbarhet med hjälp av Patridges (2005) definition som innefattar att formulera ett *framtidsfokus* i sitt organisatoriska handlande. Med anledning av att H&M presenterade framtidsfokuserade hållbarhetsvisioner och hållbarhetsatsningar i företagets affärsutveckling alla år förutom 2018 och 2021, kan detta ur ett dramaturgiskt perspektiv tolkas som att H&M inte bara skapar scenens ramverk för det pågående framträdandet och den nuvarande sittande publiken. H&M skapar även scenens ramverk för interaktionen mellan scenen och den framtida publiken som kommer se på scenframträdandet i framtiden (Goffman, 2014). Således skapas förväntningar för vad publiken kan förvänta sig att se på scen nästa gång de ser H&M:s framträdande samt skyddar de positiva associationerna till H&M som framtida aktör.

I dramaturgiska termer sker följaktligen en intrycksstyrning där både nutida och framtida intryck ramas in hos publiken ur en positiv bemärkelse. Denna framtida inramning av publikens intryck bör däremot balanseras med hur H&M:s framtida framträdande kommer utspelas. Att intrycksstyra publiken genom att garantera en ljus framtid och en positiv utveckling kan vara riskabelt, med tanke på svårigheten att förutse störningar som framträdandets roller kan drabbas av. Ett överdrivet fokus på hur framträdandet porträtteras på frontstage kan resultera i bristande fokus på de faktiska handlingarna. Å ena sidan framställer H&M ett positivt och underhållande framträdande, men å andra sidan riskerar publiken att lämna teatern utan vidare kompetens om vad H&M faktiskt kommer ta till för åtgärder. Således kan en alldeles för optimistisk intrycksstyrning leda till att publiken uppfattar en bristande äkthet då rollen tillämpas alldeles för disciplinerat, utan att balansera en realistisk bild av vad framträdandet i framtiden har möjlighet att erbjuda.

Vidare kan kommunikationen om de planerade insatserna på frontstage även vara tecken på vad som pågår på H&M:s backstage. Kommunikationen om H&M:s hållbarhetsframtid kan symboliskt indikera på att H&M:s generalrepetition pågår backstage, inför nästkommande framträdande för publiken. Publiken kan exempelvis tolka denna

framtida positiva utveckling som kommande satsningar, kollektioner eller samarbeten som kommer ingå i framträdandet på frontstage inom en snar framtid, och därmed skapa legitimitet genom påvisandet av denna vision i linje med förväntningarna. En tolkning blir till följd därav att H&M införlivar sin optimistiska roll på frontstage genom att tro på en ljus framtid och kan så även intrycksstyra framträdandet till att det dramaturgiskt är på väg mot ett lyckligt slut.

### ***Strävan efter ett hållbart framträdande***

H&M kommunicerar om hur deras hållbarhetsverksamhet ur ett större och långsiktigt perspektiv både gynnar världen och företagets framgångar. Årlig målsättning och formulerade hållbarhetsvisioner kommuniceras i 10 av 13 vd-ord, och blir således dramaturgiska metaforer för en idealiserande strävan mot att framställas och driva en bättre verksamhet i branschens toppskikt. Enligt denna uppfattning uppnås även *strategisk legitimitet* gentemot sina konkurrenter, och kan till följd därav påvisa sin positivt intrycksstyrda verksamhet till publiken (Suchman, 1995). Denna hållbarhetssträvan illustreras i det följande citatet från vd-ordet 2015:

*Jag tror att företag som tar ansvar för människor och miljö kommer att bli de mest framgångsrika på sikt. Vi vill fortsätta att växa och bidra positivt till världen, nu och för kommande generationer och därför är hållbarhet en del av H&M:s affärsidé och integrerat i vår verksamhet.*

Detta citat tydliggör hur H&M har som vision och drivkraft att vara bland de starkaste inom branschen inom ex. social hållbarhet. Den strävan som H&M kommunicerar kan relateras till Goffmans beskrivning av hur en idealisering kan synliggöras: *att efterlikna de högre samhällsklasserna och en strävan att ta sig högre upp i samhällssteget* (Goffman, 2014). I en organisatorisk kontext kan detta tolkas som att H&M strävar mot att nå höjderna inom branschen med ambitionen om att sträva efter framgång inom hållbarhet. I en modernare kontext än vad Goffman verkade inom, blir H&M:s socialt hållbara affärsutveckling ett verktyg för att metaforiskt klättra på samhällets moraliska steg inom social hållbarhet. Vidare kan Goffmans idealiseringsstrategi appliceras i en modernare social kontext som inte anspelar på samhällets historiska klassamhälle. Omfattningen av H&M:s kommunikation om social hållbarhet kan vidare reglera hur hög moralisk klass H&M

placeras inom, i relation till sina konkurrenter. Att klättra till branschens toppskikt kan även symboliskt liknas med den moraliska klass som H&M strävar efter när de kommunicerar om sina mål och visioner.

Genom att H&M som aktör klättrar på den moraliska stegen genom sitt sociala hållbarhetsarbete, kan H&M även inta en starkare roll ur branschens perspektiv. Ett trovärdigt framträdande med en hög moralisk klass kan i sin tur även leda till en kollektiv intrycksstyrning där H&M intar en roll som en kollektiv aktör inom modebranschen.

Den externa publiken, bestående av andra kollektiva aktörer i branschen, anpassar sig således efter H&M:s framträdande och sätt att porträttera sina roller på frontstage. H&M som kollektiv aktör genomför därmed en kollektiv intrycksstyrning och kan ur ett större perspektiv uppmuntra branschens initiativtagande att utvecklas till mer socialt hållbar.

### ***Frontstage baserat på marknadens behov***

Genom att H&M introducerar nya initiativ om social hållbarhet som en väsentlig roll på scenen, är det följaktligen ett exempel på Suchmans (1995) strategiska tillvägagångssätt för att skapa legitimitet. H&M:s anpassning till omgivningen tyder på legitimitetsskapande när de kommunicerar hur de har identifierat materiella behov och därefter uppfyller dessa i sin verksamhet. Att använda affärsutveckling som en legitimitetsskapande roll på frontstage kan illustreras med följande utdrag från vd-ordet 2013:

*Vi vill att all H&M:s verksamhet ska drivas på ett sätt som är ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart, och vi fortsätter att jobba intensivt med hållbarhetsfrågor inom många olika områden. Därför arbetar vi också dagligen med att erbjuda våra kunder ökad hållbarhet i alla våra kollektioner. H&M Conscious är namnet på vårt arbete för en mer hållbar framtid inom mode.*

År 2013 kommunicerades det för första gången i vd-ordet om lanseringen av Conscious Collection som skedde år 2010. Kommunikationen av lanseringen tydliggör vidare Suchmans (1995) strategi där organisationen anpassar sig till marknadens behov, för att skapa legitimitet. Detta koncept representerar Suchmans behov av strategisk och institutionell legitimitet då H&M både stärker sig själva gentemot konkurrenter såväl som det markerar deras moraliska ställningstagande till hållbarhet i linje med samhällets normer. Vidare enligt dramaturgin kan detta tolkas som en spegling av publikens förväntningar (Goffman, 2014).

Trots att det kommuniceras om en tid efter lanseringen, blir kollektionen en indikator på en affärsutveckling för att uppfylla samhällets ökade krav och medvetenhet på hållbart mode. I linje med Deegan & Unerman (2011), sker det tydliga anpassningar efter samhällets utveckling för att på så vis både uppnå legitimitet och publikens förväntningar som ytterligare förenar fenomenen dramaturgi och legitimitet. Den affärsutvecklingen som sker blir därmed H&M:s tillvägagångssätt för att uppfylla frontstagerollen med syftet att leva upp till sociala förväntningar och utveckla sin självbild gentemot sin publik.

I enlighet med att framställa sig som attraktiv på frontstage, kan kommunikationen om Conscious Collection ytterligare tyda på ett verktyg för dramaturgisk intrycksstyrning (Goffman, 2014). Detta nya modekoncept visar vidare på hur H&M troget förhåller sig till sin angivna roll på frontstage. Genom att rollens fasad bibehålls, skapas även starkare förväntningar på framträdandets inramningar på grund av rollens uppvisade disciplin. Å ena sidan kan detta ur ett legitimitetsperspektiv vara positivt för att leva upp till samhällets förväntningar. Å andra sidan, ur ett dramaturgiskt perspektiv, betyder höga förväntningar, mer att leva upp till på scenen. Detta kan med andra ord försvåra processen att ständigt bibehålla rollens mask, då minsta lilla moraliska felsteg frångår förväntningarna mer dramatiskt. På så vis riskerar H&M även att skapa större dramaturgiska kurvor i framträdandet om rollen inte troget efterföljs, och därmed frångå publikens förväntningar på rollen betydligt mer. Vidare i termer av Eisenbergs (1984) strategiska ambiguitet, hade det i sådana idealiserade förhållanden å ena sidan varit gynnsamt att tillämpa en dramaturgisk ambiguitet på scen för att inte skapa en alldeles för svåruppnåelig bild av framträdandet. Å andra sidan hade ett mer tvetydigt narrativ eventuellt resulterat i en försvagad transparens och riskerat en minskad legitimitet för H&M:s hållbarhetsarbete. Denna dramaturgiska ambiguitet analyseras vidare i avsnitt 4.4 *Regisserad öppenhet*.

## **4.2 Dramatiskt ansvarstagande**

Ett tydligt tema som identifierades i vd-orden är "*Dramatiskt ansvarstagande*". Ett dramatiskt ansvarstagande gentemot sin publik representerar den kommunikation som antyder att H&M gör insatser för att på ett socialt sätt förbättra förutsättningar för deras anställda, medarbetare och kunder.

### ***Teamets samspel på scenen***

Samtliga vd-ord (2010-2022) visar hur H&M prioriterar sina medarbetare och det interna förtroendet. H&M genomsyrar sitt framträdande på scen med ett dramatiskt ansvarstagande för hur både publiken tolkar framträdandet och hur rollerna behandlas på scenen. Vd:ns kommunikation om *H&M-andan* (H&M:s interna värdegrund) och det interna belöningsprogrammet, som intern policy, visar på nära sammankopplingar med skapandet av ett legitimt och trovärdigt framträdande på scen för publiken. Vd:n uttrycker detta ansvarstagande på frontstage nedan.

*För att uppmuntra deras långsiktiga engagemang och visa vår uppskattning startade vi 2011 ett långsiktigt belöningsprogram, H&M Incentive Program. Programmet omfattar alla medarbetare enligt samma grundprinciper, oavsett lönenivå, position och ålder.*

I sex av tretton vd-ord 2010-2022 kommuniceras H&M:s engagemang för att prioritera intern *jämlikhet*, i enlighet med Patridges (2005) förklaring av social hållbarhet. Vi har funnit att kommunikationen om *H&M Incentive Program* skapar ett legitimt framträdande på scen utifrån två aspekter. Till att börja med är belöningsprogrammet och *H&M-andan* två strategiska verktyg för att uppnå intern jämlikhet. Kommunikationen om H&M:s backstage på frontstage blir nya scenografiska verktyg som tyder på H&M:s försök att forma publikens uppfattning och behålla legitimitet enligt O'Donovan (2002). Vd:s kommunikation om interna processer skapar en känsla av att medarbetarnas rättigheter prioriteras och ett ömsesidigt förtroende bildas. I dramaturgiska termer kan detta beskrivas som ett sätt att uppnå ett jämställt samarbete på scenen och som vidare tyder på prioriteringen av teamet som skådespelare på scen. Rollerna på scenen undviker därmed att skapa interna splittringar och istället uppnås ett synkat och gott framträdande med ett enhetligt team på frontstage. Konsekvensen av ett välfungerande team på scenen leder oss in på den andra aspekten som påverkas av hur H&M:s framträdande porträtteras legitimt, nämligen publikens uppfattning. I enlighet med Goffman (2014) krävs ett samarbetande team för att publiken ska kunna tolka framträdandet som trovärdigt. Trovärdigheten blir således av stor vikt när publiken ska se H&M som legitima som både arbetsgivare och modeföretag. Konsekvensen av att rollerna på scenen framställs som ett synkat team blir att rollerna behåller sina masker samt behåller vd:s dramaturgiska ansvarstagande kring social hållbarhet vid intern jämställdhet (Goffman, 2014). Faktumet att H&M kan tolkas som legitima är därav, i enlighet med både Mead och



Goffman, en produkt av interaktionen mellan rollerna i det välfungerande teamet och publiken.

### ***Teamprestationens uppskattning***

H&M kommunicerar i samtliga vd-ord 2010-2022 "Uppskattning av medarbetarna" som visar på vd:ns stolthet och uppskattning över årets interna prestationer. Detta blir en dramaturgisk symbol för att vd:n ser medarbetarnas prestationer som hedervärda. Därmed uppfylls Goffmans krav för ett idealt frontstageframträdande där sociala möten på frontstage kräver känslor, uppvisande av stolthet och ära för publiken (Goffman, 2014). Uppskattning av medarbetarna på frontstage exemplifieras genom nedanstående utdrag från vd-ordet 2017;

*Vår viktigaste styrka och tillgång är våra engagerade medarbetare och vår unika företagskultur. Jag vill passa på att tacka alla kollegor i H&M-gruppen runt om i världen för ett fantastiskt engagemang under året. Vi har otroligt duktiga team på alla våra marknader som möter kunderna varje dag och hela tiden jobbar för att ge kunderna bästa värde för pengarna.*

Med ett dramaturgiskt synsätt på *uppskattningen av medarbetarna* kan denna uppskattning symboliskt representera den respekt som Goffman (2014) anser vara av yttersta vikt på frontstage. Detta blir ett sätt att återspegla ett gott intryck på H&M som aktör och skapa legitimitet. På så vis undviks även störningar på scenen, i form av ett splittrat team utan ett ömsesidigt förtroende, som kan riskera att göra ett icke trovärdigt framträdande för publiken. Genom att uppvisa tacksamhet och uppskattning kan detta även ses som en intrycksstyrningsteknik där aktören vill skapa en positiv bild av H&M som arbetsplats, arbetsgivare och av det interna klimatet och på så vis behålla legitimitet. Det blir därmed ett dramaturgiskt sätt att påvisa hur medarbetarna uppskattas på frontstagen samt stärka den strategiska legitimiteten genom att påvisa interna konkurrensfördelar (Suchman, 1995). Däremot blir det problematiskt att dra slutsatsen kring om detta även kommuniceras på backstage för att motivera medarbetarna. Eller om det endast används för extern intrycksstyrning för att framträdandet ska uppskattas av publiken?

### ***Uppvisandet av statussymboler på frontstage***

I vd-orden 2014, 2018, 2019 och 2021 kommunicerade H&M:s vd om deras globala prisutmärkelser för sitt sociala hållbarhetsarbete, transparens och hållbart ansvarsfulla verksamhet. Utmärkelserna representerar således symboler för att påminna om tidigare lyckade företagsinsatser och blir i enlighet med O'Donovan (2002) en strategi för att behålla sin legitimitet.

*Bland annat fick H&M under 2014 ta emot utmärkelsen "Fairness Award" av Global Fairness Initiative. Och för fjärde året i följd utnämndes H&M av Ethisphere Institute till ett av världens mest etiska företag.*

När H&M kommunicerar om sina utmärkelser tillämpas även O'Donovans strategi för att behålla legitimitet genom att *understryka tidigare framgångar* samt att utifrån en dramaturgisk tolkning, sker ett uppvisande av hedervärda prestationer (Goffman, 2014). H&M påminner därav sin publik om värdet och kvaliteten av framträdandet kan erbjuda på scen för att vidare legitimera sin verksamhet. Genom att kommunicera H&M:s utmärkande prestationer uppfylls även frontstagens krav på att uppvisa stolthet för att positivt styra framträdandet (Goffman, 2014). Prisutmärkelserna kan metaforiskt representera dramaturgiska statussymboler på scenen som vd:n regelbundet väljer att visa upp för publiken. Användandet av statussymboler på frontstage kan följaktligen grundas i Goffmans teori om hur idealisering kan äga rum på scenen. Statussymbolerna blir ett sätt att idealisera H&M:s kommunikation om det gångna året och på ett dramaturgiskt disciplinerat sätt upprätthålla sin roll som socialt hållbara. Detta för att vidare legitimera sitt framträdande och inte bli misstrodda av publiken. Fortsättningsvis kan det faktum att statussymboler gynnar H&M:s idealisering även förenas med ytterligare ett dramaturgiskt begrepp, nämligen intrycksstyrning (Goffman, 2014). När dessa idealiserade statussymboler kommuniceras till publiken påvisas H&M:s medvetenhet om social hållbarhet för att upprätthålla den kompetenta och socialt hållbara rollen. Denna roll kan således systematiskt reproduceras inom branschen som en konkurrensfördel. Genom att *understryka tidigare framgångar* och uppvisa idealiserade statussymboler för att intrycksstyra verksamheten, bibehålls systematiskt förväntningarna på H&M. H&M:s kommunikation av sitt sociala hållbarhetsarbete blir därav en regelbunden respons och uppfyllande av publikens förväntningar som i sin tur löpande behåller företagets legitimitet (Suchman, 1995).

### ***Aktören tar kontroll över störningarna***

Genom att H&Ms vd-ord under åren 2021-2022 dominerades av kommunikation om oroligheterna i världen i form av pandemi och kriget i Ukraina, satte dessa störningar framträdandet ur balans. Vd:n kommunicerar ett mer ängsligt framträdande på scenen och intar en osäkrare roll som möjligtvis inte stämde överens med vad publiken sedan tidigare har förväntat sig av vd-rollen och H&M. Tidigare hade vd:n intagit en roll där självsäkerhet, optimism och höga målsättningar hade dominerat i intrycksstyrningen. Det som tidigare förväntades av rollen i framträdandet återspeglas inte lika tydligt och avviker från förväntningarna på grund av yttre störningar. Det blir svårare för vd:n att bibehålla den dramaturgiska disciplinen som annars genomsyrat samtliga vd-ord. Detta illustreras nedan och tydliggör hur kriget var en omfattande störning.

*När vi ser tillbaka på 2022 kan vi konstatera att det var ett turbulent år som främst präglades av kriget i Ukraina, och våra tankar går till alla som drabbas av denna förödande humanitära kris.*

Denna dramatiska störning hanteras genom att påvisa åtgärder i krissituationen. Detta indikerar på Suchmans (1995) kommunikativa legitimitetsteknik, att påvisa företagets bidrag till samhället för att därmed behålla legitimitet. H&M skapar därmed en känsla av ansvarstagande när de väljer att kommunicera vad de gör för att hantera den externa och dramaturgiska störningen.

*Våra medarbetares och kunders säkerhet har hela tiden varit vår högsta prioritet. Som en följd av extraordinära samhällets åtgärder för att minska smittspridningen stängdes butiker tillfälligt på ett stort antal marknader” (H&M Group, 2020).*

Att kommunicera om denna säkerhetsåtgärd visar H&M både i linje med legitimitet och dramaturgi, att de externa intressenterna och publiken prioriteras i skapandet av framträdandet (Goffman, 2014). Denna typ av inramning och hantering av störningar blir vidare ett verktyg för att bibehålla en optimistisk ton på fronstagen och fortsätta intrycksstyra framträdandet. H&M:s framträdande innehåller således en skarp och oväntad dramaturgisk kurva. Men trots detta tar H&M hänsyn till att publiken ska uppfatta dem som ett

ansvarstagande, känslomässigt och välfungerande team på frontstage som troget fortsätter hålla sig till rollerna trots störningar.

### 4.3 Ett rättvist och etiskt framträdande

Temat "*Ett rättvist och etiskt framträdande*" beskriver rättvisa och etik som ett dramaturgiskt och strategiskt sätt att skapa ett legitimt framträdande i publikens ögon. Temat kommer fokusera på hur etik och rättvisa kan ses som ett dramatiskt spel och hur detta påverkar H&M:s sociala organisatoriska legitimitetsskapande.

#### *Idealiseringen av H&M:s arbetsförhållanden*

Analysen visar att H&M:s vd frekvent betonar vikten av ett rättvist och etiskt framträdande i sin kommunikation. Genom att betona goda arbetsförhållanden, positiv utveckling i världen och socialt ansvar kan detta förstås som ett uttryck för H&M:s sociala engagemang för social hållbarhet och strävan efter legitimitet. Följande avsnitt analyserar H&M:s ambition att skapa ett etiskt framträdande på scenen.

*H&M-gruppen strävar också efter att vara ett rättvist och jämlikt företag, och bedriver ett omfattande arbete för goda arbetsförhållanden i leverantörskedjan.*

H&M:s uttalande om strävan efter ett rättvist och jämlikt företag, samt att driva en organisation med goda arbetsförhållanden i leverantörskedjan intrycksstyr H&M för publiken som ett etiskt företag. Genom denna sociala kontakt mellan frontstage och publik uppfyller H&M publikens förväntningar som kan finnas på att social hållbarhet bör inkluderas i dagens modeföretag. Å ena sidan ur ett legitimitetsspektiv, går det att tolka dessa påståenden som att H&M vill bevisa sitt bidrag till förbättringen av arbetsförhållanden och därmed behålla legitimitet enligt Suchman (1995). Å andra sidan, utifrån de dramaturgiska glasögonen, kan vi tolka H&M:s strävan efter att skapa ett rättvist och etiskt framträdande som en typ av idealisering. Genom att visa på sin ambition skapas även en ödmjukhet gentemot om H&M inte skulle uppfylla sin strävan, däremot tillskrivs positiva och idealiserande förväntningar av publiken på aktören på scen (Goffman, 2014). En potentiell idealisering kan således uppstå med anledning av att det har offentliggjorts ett flertal kontroversiella avslöjanden backstage, som gått emot vad som uttalats om i på frontstage. Vi kan därmed uppfatta att H&M:s

kommunikation på frontstage till följd därav målar upp H&M som bättre än vad de är, och att en paradox mellan back- och frontstage uppstår genom dramatisk ironi. Detta leder till att presentationen på scenen riskeras att inte uppfattas lika legitim gentemot publiken och aktualiserar problematiken kring hur rättvist H&M:s framträdande egentligen är.

### ***Bemötandet av publikens krav på modebranschen***

För att anknyta till Partridges (2005) begrepp *inkludering* vill vi härmed fortsätta analysera hur H&M arbetar för att idealisera framträdandet på scenen som en inkluderande och legitim aktör. Att besvara om H&M inkluderar samtliga roller på scenen är en komplex fråga som vidrör många delar av H&M:s framträdande. I linje med vad Goffman tidigare nämnt (2014) måste H&M ha en flexibel teater för att optimera bemötandet av publikens förväntningar på scenen. Detta för att ständigt skapa legitimitet med fokus på en lyckad inkludering. För att redogöra hur H&M bemöter omvärldens behov påvisar utdraget nedan hur H&M kommunicerar angående detta framträdande.

*Vi satsar stora resurser och arbetar aktivt för att bidra långsiktigt till bättre förhållanden för många människor i inköpländerna, framför allt i Asien. Vi tar ett socialt och miljömässigt ansvar som placerar H&M:s hållbarhetsarbete i täten av modebranschen globalt.*

I frågan om legitimitetsskapande kan det sägas att H&M uppfyller kraven på att anpassa sitt framträdande på scenen för att bemöta omvärldens krav på modebranschen. Vid första anblick tyder analysen av H&M:s uttalande i vd-orden på ett rättvist och etiskt framträdande. Däremot har det gjorts mediala avslöjanden av H&M, som bevisar att publikens förväntningar inte bemöts i praktiken. Vi kan därmed se att ett legitimitetsgap riskeras att skapas och således minska omvärldens förtroende gentemot H&M. Enligt Goffman (2014) hade således framträdandet tolkats som misslyckats utan ett ömsesidigt förtroende mellan publik och scen. Som ett resultat av ett misslyckat framträdande försvagas även H&M:s möjlighet till att genomföra en framtida positiv intrycksstyrning till publiken. Parallellt med sitt misslyckade framträdande kan en slutsats även dras att H&M försöker kommunikativt idealisera sitt sätt att tillämpat etik och rättvisa på scen. På så vis bygger H&M en idealbild utifrån omvärldens normer och inte utifrån verkligheten backstage. Enligt Goffman (2014) innebär en förlust av organisatorisk legitimitet från aktörerna på scenen i värsta fall en potentiell riskfaktor mot H&M och förmågan att skapa en positiv bild av

organisationen inför sin publik. En möjlig slutsats är därmed att H&M fortsatt behöver arbeta aktivt med sitt sociala hållbarhetsarbete för att säkerställa sin organisatoriska legitimitet och stärka sitt varumärke gentemot omvärlden. En potentiell lösning skulle kunna vara att H&M kommunicerar mer transparent i sina vd-ord om sina misstag för att bemöta förväntningarna. Sammanfattningsvis aktualiseras även problematiken kring *hur* H&M främjar inkludering i praktiken eller om det endast används för att stärka varumärket.

### ***Skapandet av den omtänksamma aktören***

Utifrån analysens dramaturgiska ansats är det möjligt att observera hur H&M:s vd-ord utgör en form av intrycksstyrning som hjälper dem att skapa en önskad extern uppfattning av framträdandet. Genom att tillämpa Goffmans (2014) metafor av teaterscenen kan man identifiera hur H&M använder dramaturgiska strategier för att hantera intryck och skapa ett rättvist och etiskt framträdande för sin publik. Utdragen blir således ett sätt att se på hur H&M använder sig av dramaturgiska strategier för att navigera hur omvärlden uppfattar H&M. H&M:s vilja att bidra positivt till samhället är genom samhällsnyttiga insatser synliggörs i citatet nedan.

*H&M-gruppen, H&M Foundation och Erling-Perssons Stiftelse har donerat miljonbelopp, kläder och andra förnödenheter till bland annat UNHCR, Rädda Barnen, Röda Korset och UNICEF. Vi sluter upp bakom alla runt om i världen som vädjar om fred.*

Detta utdrag från 2021 visar att H&M använder ett strategiskt språk för att förmedla en positiv bild av H&M:s sociala engagemang. Prasad (2018) uttrycker att dramaturgin utreder det komplexa förhållande mellan prestation, tillit och social omtanke. Genom att beskriva hur H&M som aktör har "*donerat miljonbelopp*", kan detta enligt Goffman tyda på en idealiserande statussymbol (Goffman, 2014). Därmed blir idealiseringen även en dramaturgisk indikator på att H&M signalerar sin omtanke genom att kommunicera om sina insatser i humanitära kriser. I H&M:s uttalande kan subjektjaget identifieras, och då är ett möjligt antagande att H&M syftar till att forma sin identitet utifrån andras syn på organisationen (Mead, 2015). Genom att donera stora summor pengar till välgörenhetsorganisationer som kan H&M signalera en ansvarsfull organisation med god moral som värnar om samhället i stort. Genom att "*sluta upp bakom alla som vädjar om fred*" går det att anta att H&M vill positionera sig som en etiskt och rättvis organisation. Detta

uttalande tyder på att H&M är mån om globala utmaningar och stödjer dem som aktivt arbetar för att bidra till en bättre värld. Legitimitet kan på detta vis behållas eftersom H&M:s samhällsnyttiga insatser beskrivs (Suchman, 1995). Att beskriva insatserna för att göra samhällsnytta tyder även på idealisering samt att H&M försöker minska legitimitetsgapet som kan uppstå om rollerna på scenen inte agerar i enlighet med vad publiken förväntar sig (Goffman, 2014).

En möjlig analys av H&M uttalanden kan göras utifrån Goffmans (2014) intrycksstyrning. H&M kommunicerar sitt engagemang att hjälpa människor i nöd genom att donera miljonbelopp till välgörenhetsorganisationer. Denna kommunikation kan ses som en strategi för att förmedla en önskvärd bild av H&M till allmänheten och dess intressenter. Enligt Goffman (2014) intar H&M frontstage och antar rollen som är i enlighet med förväntningarna hos publiken. Baserat på den presenterade empirin är det rimligt att detta i sin tur hjälper H&M att upprätthålla ett legitimt framträdande och inta rollen som ett företag som bryr sig om samhället. Detta kan å ena sidan uppfattas som fördelaktigt för H&M då de positionerar sig som en organisation som bidrar till samhället på ett etiskt och rättvist sätt. Å andra sidan går det att närmare granska hur H&M hanterar social hållbarhet både på frontstage och backstage. Eftersom denna studie inte möjliggör en granskning av backstage öppnas det upp för att problematisera huruvida H&M:s framträdande är etiskt och rättvist. Det blir därmed problematiskt att granska om H&M:s organisatoriska legitimitet endast är en kommunikationsstrategi som antas genom en mask, eller om framträdandet är en genuin representation av vad som sker backstage.

#### **4.4 Regisserad öppenhet**

Slutligen kommer empirin analyseras utifrån temat "*Regisserad öppenhet*". Ur ett Goffmanianskt perspektiv används öppenhet och transparens som en strategi på scenen för att framträdandet ska framstå trovärdigt. Med det dramaturgiska begreppet *regisserad* betonar vi att H&M noga planerar och regisserar kommunikationen för att uppnå syftet med den och även att öppenhet och transparens inte nödvändigtvis är en självklarhet för organisationer utan snarare en strategisk handling för att skapa legitimitet.

##### ***En lyhörd relation mellan aktör och publik***

Begreppen öppenhet och transparens hänvisar till den kommunikation som ska vara tydlig och tillgänglig för samtliga kunder. Således appliceras *tillgänglighet* som ett av Patridges

(2005) perspektiv på social hållbarhet då tillgängligheten till information om plaggets globala påverkan är av hög prioritet hos H&M. Med anledning att temat "Regisserad öppenhet" var närvarande i alla vd-orden 2010-2022, indikerar detta på en nära relation mellan frontstage och publiken. En sådan nära relation mellan publiken och frontstage resulterar vidare i att rollerna hamnar närmare publiken och kan lättare upptäcka och uppfylla förväntningarna för att skapa ett trovärdigt framträdande (Goffman, 2014). Samspelet mellan H&M och publiken synliggörs exempelvis i utdraget nedan.

*Vi arbetar hela tiden med att ge mervärde till våra kunder och vi bedriver därför i vår strävan efter ständiga förbättringar ett omfattande hållbarhetsarbete. Våra kunder ska alltid veta att det man handlar hos oss är framtaget med största möjliga hänsyn till människor och miljö.*

Detta visar hur vd:n år 2014 vänder sig direkt till publiken och skapar en dramaturgisk upplevelse av öppenhet, inkludering och omtänksamhet. På så vis inkluderar vd:n publiken i vad som sker på scenen och uppfyller principen för *deltagarprocesser* som ett av Patridge (2005) definitioner av social hållbarhet då kunden blir verksamhetens riktmärke. Genom att tillämpa Goffmans koncept om frontstage och backstage på vd-ordets kommunikation, kan även kopplingen mellan transparens, öppenhet och sekretess, teoretiseras på ett dramaturgiskt sätt. H&M som dramaturgisk aktör, visar därmed på lyhördhet på scenen och väver in publikens förväntningar för att skapa ett trovärdigt framträdande. Till följd av detta skapas även legitimitet enligt Suchman (1995) eftersom man använder kunden och de externa förväntningarna som vision i sin verksamhet. Samtidigt stärks även H&M:s legitimitet då ansvarstagandet i att bidra till samhället visas genom att de tar på sig en skyldighet inom branschen och kommunicerar deras ständiga strävan mot ett förbättrat hållbarhetsarbete (O'Donovan, 2002).



### ***Den känslomässiga intrycksstyrningen***

Fortsättningsvis i H&M:s föreställning används uppvisandet av ödmjukhet som en symbolisk representation av de känslor som Goffman (2014) menar är centrala på frontstage för att skapa ett trovärdigt framträdande. Således kan skapandet av ett trovärdigt framträdande även gynna legitimitetskapandet då rollerna på scen kommunicerar budskap som är grundade i en trovärdig ödmjukhet. Det faktum att ödmjukheten gynnar H&M:s framträdande och legitimitet synliggörs med följande citat från vd-ordet 2019.

*Vi är glada att vårt hållbarhetsarbete uppmärksammas och är samtidigt väl medvetna om att det finns mycket kvar att göra för oss och för branschen.*

På grund av att H&M bibehåller en optimistisk intrycksstyrning kring sitt förhållningssätt till branschens bristande hållbarhetsarbete, förminskas även den pessimistiska tonen av att branschen har mycket kvar att göra för att ses som fullt hållbara. Således minskas möjligheten för publiken att skapa en negativ koppling mellan aktören, framträdandet och den sociala kontext som framträdandet verkar inom. Denna intrycksstyrning kan även tolkas som ett försök till Suchmans metod för att reparera legitimitet genom den strategiska metoden att normalisera situationen (Suchman, 1995). På grund av att H&M inte i något av vd-orden konkret kommenterar problematiken inom branschen, indikerar detta även på Suchmans (1995) legitimitetsmetod där legitimitet behålls genom att undvika negativa händelser. H&M som aktör neutraliserar och normaliserar situationen med hjälp av optimism kring hållbarhetsarbetet i kombination med en dramaturgisk stolthet över dess hållbarhetsprestationer som utförs. Denna dramaturgiska stolthet och intrycksstyrning gynnar ytterligare legitimiteten av framträdandet på frontstage (Goffman, 2014). Trots att H&M visar att branschen inte är fullt hållbar, visar H&M som aktör på en dramaturgisk disciplin då H&M fortsätter porträttera rollen som ett hållbart företag för att öka legitimiteten och leva upp till det som externt förväntas.

Både dramaturgiskt regisserad öppenhet och legitimitet anspelar på publikens förväntningar (Goffman, 2014; Suchman, 1995). Däremot kan dessa två fenomen skapa spänningar i vad som är bäst för H&M:s legitimitetsskapande. Detta kan förklaras med hjälp av att se på H&M:s sätt att inte konkretisera deras handlingsplaner gällande sitt sociala hållbarhetsarbete. Även om H&M:s vd tar ansvar för branschens arbete mot en hållbar framtid, kommuniceras inga konkreta strategier eller tillvägagångssätt för vad de mer kan

göra eller vad de kommer göra. Detta riskerar därmed att sätta Goffmans (2014) intrycksstyrning och en legitim transparens i motsats till varandra och skapa spänningar. Erkännandet av *hur* förbättringen konkret ska ske kommuniceras inte och resulterar till följd därav i bristande transparens mellan planerna som görs backstage och vad publiken kan ta del av på frontstage. Utelämnandet av konkreta strategier tillåter oss följaktligen att identifiera en analogisk metafor för handlingsmönstret, nämligen en typ av *dramaturgisk ambiguitet* i enlighet med Eisenberg (1984). Detta resulterar i en typ av ambiguitet som ytterligare kan positivt intrycksstyra framträdandet för att undvika avslöjandet av brister eller avsaknaden av H&M:s planer på socialt hållbarhetsarbete.

Å ena sidan får publiken en positiv bild av framträdandet och vd:n lyckas styra intrycket av aktören kring att de optimistiskt kämpar mot ondskan på scenen och är en tillgång för branschens långsiktiga hållbarhetsarbete. Å andra sidan ur ett organisatoriskt legitimitetsperspektiv kan denna bristfälliga transparens av konkreta åtgärder vara riskabel. Denna typ av bristande transparens som vd:n kommunicerar skapar ett kommunikativt övertag hos vd:n där det endast genom dramaturgens intrycksstyrning kan kontrolleras vad som ska kommuniceras i framträdandet på fronstagen. Detta lämnar publiken helt utan makt att ta del av total insyn då de endast ser vad som sker på frontstage. Detta gör det vidare nödvändigt att publiken inte tar del av framträdandet med ett kritiskt öga, utan fullständigt upplever framträdandet som trovärdigt, för att inte H&M ska riskera en konflikt mellan förväntning, backstage och sanning med publiken. Således kunde vi upptäcka spänningar i vad H&M bör kommunicera för att positivt styra intrycket, kontra vad som bör kommuniceras för att bevisa legitimitet och transparens. På grund av att denna studie endast utgår från observationer på frontstage, är det svårt att förutsäga vilken kommunikation och information som inte delges. Därför undviker denna analys att formulera slutsatser kring samspelet mellan front- och backstage och dess konsekvenser på H&M, endast utifrån vd-orden.

Följaktligen kan vi tolka det faktum att H&M inte i något av de 13 vd-orden kommunicerar något begått misstag, men som media har offentliggjort, som att H&M vill bevara sin stolthet på frontstage (Goffman, 2014). Genom att upprätthålla stolthet på frontstage lever aktören H&M pliktstroget upp till sin roll och riskerar därmed inte att utsättas för yttre störningar från publiken. Enligt Eisenberg (1984) kan detta även tolkas som användandet av dramatiskt ambiguitet när medvetna val tas för att inte framföra hela sanningen, som i sin tur kan riskera sitt rykte. Således riskeras inte heller att publiken ifrågasätter framträdandets trovärdighet.

Intrycksstyrningen kommuniceras fortsättningsvis i linje med Goffmans (2014) ideala frontstageroll, men kan däremot ha konsekvenser på legitimiteten vid minskad transparens av sina begångna misstag. Med tanke på att dramaturgi och organisatorisk legitimitet delar målsättningen; att uppfylla publikens och intressenternas förväntningar kan tystnad och icke-transparens vid H&M:s misstag vara riskabelt både för framträdandet och den organisatoriska legitimiteten. Genom att bibehålla en icke-transparent kommunikation kan det finnas tendenser till dramatisk ironi bland H&M:s vd-ord. H&M:s kommunikativa handlingar hamnar således inte i linje med externa avslöjanden, och skapar en försämrad relation mellan publik och framträdande. Det är därför viktigt att H&M ser allvarligt på sitt sociala hållbarhetsarbete och håller sina löften för att inte riskera att vd-orden innehåller en dramatisk ironi. Att inte leva upp till sina löften kan i värsta fall leda till en förlust av förtroendet hos konsumenterna och en försvagad vilja från omvärlden att upprätthålla goda relationer.

Genom att inte kommentera sina misstag för att bibehålla sin dramaturgiska disciplin och stolthet på fronstagen, kan det bli svårt för H&M att uppfylla publikens förväntningar på framträdandet. Detta eftersom H&M inte tillämpar någon legitimitetsstrategi genom att exempelvis normalisera situationen. Vid medialt globala upptäckter kan risken öka att de sociala normerna och förväntningarna syftar till att man transparent vill veta sanningen om organisationen. När dessa misstag inte transparent kommuniceras eller bemöts i vd-orden och inkluderas i framträdandet, riskerar H&M att inte uppfylla publikens förväntningar och därmed bli misstrodda av publiken. Att troget förhålla sig till den positiva rollen leder till en spänning med möjligheten att skapa legitimitet genom transparens då ett legitimitetsgap riskerar att uppstå. Återigen tydliggör detta den komplexa relationen mellan frontstage och transparens där en obalans kan ha negativa konsekvenser på hur publiken uppfattar framträdandets legitimitet.

### ***Medveten eller omedveten intrycksstyrning på frontstage?***

Även om det är H&M som medvetet själv kommunicerar och bygger sitt narrativ om sin socialt dramatiska medvetenhet genom sin kundmedvetenhet, verkar H&M alltid inom ramen för samhället som kontext. H&M blir konstant präglad av den sociala kontext som de verkar inom, och därmed blir kommunikationen i vd-orden aldrig helt objektivt unik utifrån sitt objektjag. Att forma jaget där H&M är ett legitimt och socialt hållbart företag blir därmed både en egen process, men även en process som präglas av andras syn på företaget och uppfyllandet av kundernas förväntningar.

*Kunderna är alltid vårt fokus och vi strävar hela tiden efter att överträffa deras förväntningar.*

Utdraget ovan är ett av många som förekommer regelbundet under hela tidsperioden 2010-2022. Vd:n kommunicerar på detta sätt hur externa förväntningar är H&M:s riktmärken och hur samspelet med kunderna ständigt genomsyrar hur H&M anpassar sitt framträdande på scen. Baserat på Meads filosofi, kan H&M:s legitimitetsskapande kommunikation om social hållbarhet därmed tolkas som en internaliserad process där den sociala kontexten avgör hur jaget framställs i vd-orden. H&M:s objektsjag blir en konsekvens av denna process där objektsjaget bemöter de etablerade normerna kring att agera mer socialt hållbart inom modebranschen (Mead, 2015). Externa normer från publiken internaliseras hos H&M och påverkar i sin tur sättet att kommunicera för att besvara publikens dramatiska förväntningar. Genom att dessa förväntningar tas i beaktning och där objektsjaget ger form åt H&M:s subjektsjag, kan en dramaturgisk självmedvetenhet även identifieras. Publikens förväntningar tas alltså i beaktning när scenens dramaturgiska roller uttrycks och skapar ett legitimt framträdande. Enligt Meads symboliska interaktionism kan vi därmed argumentera för det faktum att H&M inte kommunicerar om social hållbarhet och skapar legitimitet, enbart utifrån sitt eget självmedvetande. H&M utgår alltså inte enbart utifrån sin egna moraliska kompass. Istället har externa förväntningar även internaliserats när H&M:s vd-ords-kommunikation och subjektsjag blivit en produkt av objektsjaget.

Tolkningen av att samhällets yttre normer omedvetet internaliserats och skapat H&M:s subjektsjag, kan ytterligare väcka frågan om H&M:s intrycksstyrning därmed är medveten eller omedveten. Om H&M:s kommunikation om sin verksamhet selektivt vinklas ur ett optimistiskt perspektiv, sker den därav avsiktligt. I termer av dramaturgi uppfylls även Goffmans definition för intrycksstyrning som medvetna handlingar för att positivt styra framträdandet. Däremot om intrycksstyrningen inte är tillämplig med avsikt att styra den externa uppfattningen, kan vi argumentera för faktumet att det endast är H&M:s realistiska avspegling av backstage och således genomförs inte medvetna handlingar för att intrycksstyra (Goffman, 2014).

Å ena sidan kan man då tolka H&M:s kommunikation enligt Mead som att den påverkas av hela samhällets förväntningar. Å andra sidan enligt Goffman (2014) består interaktionen endast med teaterns specifika publik som ser på framträdandet, exempelvis endast H&M:s redan etablerade och hängivna kunder tillsammans med intressenterna. Kontrasterna kring vad som skapar det presenterade jaget i framträdandet kan återspeglas

utifrån perspektiven på organisatorisk legitimitet. Vi kan därmed tolka kontrasterna och utläsa teoretiska analogier tvärs över två fenomenologiska fält. I likhet med den symboliska interaktionisten Mead, menar Dowling och Pfeffer (1975) att organisatorisk legitimitet uppstår när uppfyllandet av hela det större samhällets förväntningar sker. Däremot menar Tyler (2006) att skapandet av organisatorisk legitimitet beror på vilken specifik mottagargrupp som bedömer kommunikationen, likt Goffman (2014) som menar att det beror på vem som sitter i publiken och ser framträdandet. H&M:s vd-ord kan således förstås utifrån båda dessa synvinklar där företagets kommunikation både kan ses som en produkt av hela samhällets förväntningar, eller endast den närvarande publikens förväntningar. Exempelvis kan dessa kunder när H&M:s vd väljer att årligen kommunicera om H&M:s mål att överträffa kundernas förväntningar, dramaturgiskt representera teaterns närvarande publik som har valt att ta del av H&M:s framträdande. Samtidigt kan H&M:s mål om att bidra globalt till sociala förbättringar, symboliskt enligt Mead, representera den kommunikation som formulerats med hela samhällets förväntningar i åtanke. Parallellt enligt Dowling och Pfeffer (1975) kan H&M:s globala bidrag representera uppfyllandet av en större omfattning av sociala förväntningar och därmed skapa organisatorisk legitimitet ur ett större perspektiv.

## 5. Slutsats och diskussion

---

Genom att djupgående analysera vd-ordens kommunikation om social hållbarhet har vi kunnat förstå hur legitimitet skapas utifrån studiens dramaturgiska perspektiv. Få studier har sedan tidigare uppmärksammat social hållbarhet i textmaterial i relation till organisatorisk legitimitet. Detta är något som denna studie gör genom att identifiera hur vd-ordet kommunicerar om social hållbarhet. Syftet med uppsatsen är att bidra med ny kunskap ur ett dramaturgiskt perspektiv för att identifiera hur aktören legitimerar sig genom sitt sociala hållbarhetsarbete. Detta har vi besvarat med att konstatera hur H&M är en aktör som högt värderar sin publik, och som på så vis strategiskt kan anpassa sin kommunikation efter samhällets förväntningar och normer. Genom att denna relation framträder i vd-orden under alla år 2010-2022, synliggörs H&M:s dramaturgiska strävan efter att uppfylla publikens förväntningar. Således kan slutsatsen dras att H&M primärt skapar sin institutionella legitimitet genom att kommunicera direkt till sin publik och låta kundens förväntningar vara H&M:s drivkraft. Detta gör att mer interaktiva dimensioner av legitimitetsskapande kan adderas och fylla det rådande kunskapsgapet av social hållbarhet och legitimitet hos multinationella företag.

Vi uppnår vidare vårt syfte genom att bland annat komma fram till att H&M i samtliga vd-ord dramaturgiskt intrycksstyr sitt framträdande genom att ha en positiv kommunikation om sitt sociala hållbarhetsarbete. H&M skapar symboliskt främst legitimitet i samtliga vd-ord genom att optimistiskt understryka tidigare framgångar, beskriva sin framtida verksamhetsutveckling och påvisa sitt bidrag till samhället ur ett större perspektiv. Tidigare forskning om organisatorisk legitimitet i vd-ord visar, i enlighet med denna studie, hur extern kommunikation huvudsakligen utgår från positiv intrycksstyrning av företagets prestationer. Denna studie kunde observera hur Goffmans dramaturgiska intrycksstyrning dominerade för att skapa legitimitet om aktörens sociala hållbarhetsarbete. Således applicerades Goffmans teori genom att H&M uppvisade stolthet och respekt, när medarbetarna och tidigare prestationer hyllades, och framträdandet framställdes ur ett positivt perspektiv på frontstage.

Dessutom gick det i denna studie även att identifiera komplexa spänningar mellan en optimistisk frontstage-kommunikation och transparens som legitimitetsskapande grepp. Vår dramaturgiska studie visar därmed att det är viktigt att balansera frontstage och backstage för att tillgodose publiken med tillräcklig information för att skapa legitimitet. För att bygga starkare legitimitet nära sin publik bör således en realistisk transparens balanseras med

optimism. Detta för att inte skapa alldeles för optimistiska förväntningar på H&M:s framträdande om rollerna på scen inte behåller sin dramaturgiska disciplin. På så vis uppnås syftet att bidra med en djupare förståelse om organisatorisk legitimitetsskapande genom upptäckterna kring vikten av att hålla en balans mellan positiv intrycksstyrning och transparent kommunikation om backstage.

Av tidigare forskning av Patelli och Pedrini (2014), Jonäll och Rimmel (2010) och Yan (et al., 2019) om organisatorisk legitimitet går det att avläsa hur kommunikation om organisationers ekonomiska prestation är starkt sammankopplad till legitimitetsskapande. Studierna har pekat på att legitimitetsskapandet har anpassats efter företagets ekonomiska situation. Men av empirin i denna studie går det därmed att isolera fenomenet social hållbarhet som ett legitimitetsskapande verktyg, oberoende av den ekonomiska prestationen, för att både skapa, behålla och reparera legitimitet. Således har denna studie svarat på kunskapsgapet och utökat det ekonomiska perspektivet genom att se hur kommunikationen har anpassats efter globala störningar i en social kontext. Vidare placerades legitimitet i en social kontext där kvalitativa faktorer såsom öppenhet, vision, etik och moral även upptäcktes i samtliga vd-ord (2010-2022) som bidragande faktorer till organisatorisk legitimitet.

I enlighet med studiens longitudinella ansats kan studien sammanfattningsvis även dra slutsatser utifrån vd-ordens förändringar och besvara forskningsfrågan: *Hur förändras och anpassas H&M:s legitimitetsskapande kommunikation om sin sociala hållbarhet mellan 2010-2022, i relation till sin sociala kontext?*

Generellt sett identifierades inte några större kommunikativa kontraster i H&M:s framträdande. Samtliga vd-ord innehåller temat dramatiskt ansvarstagande, samtidigt som resterande övriga teman pendlar i frekvens. Däremot har det under åren 2019, 2020 och 2021 identifierats större och mer frekventa globala störningar som har påverkat vd-ordens dramaturgiska kurva. H&M har anpassat sin kommunikation utifrån dessa globala störningar för att uppfattas mer legitima. Detta har resulterat i att ödmjukhet, känslor och empati har varit mer närvarande på frontstage under dessa år i förhållande till år med färre störningar.

Ett nytt perspektiv inom fenomenet för organisatorisk legitimitet kan enligt våra observationer vara att organisationers legitimitetsskapande handlingar möjligtvis inte alltid görs medvetet. Externa normer och förväntningar kan även internaliseras, där ambitionen med verksamhetens handlingar inte alltid endast är ett svar på något organisationen vill leva upp till. Vidare föreslår vi slutligen ett nytt bidrag till fenomenet i form av begreppet *dramaturgisk ambiguitet*. Begreppet illustrerar exempelvis hur en medveten tvetydig hållbarhetskommunikation kan vara ett verktyg för att skapa en positiv intrycksstyrning.

## 5.1 Begränsningar och förslag på framtida forskning

Analysen i denna uppsats har enbart utgått från H&M som fallföretag och H&M:s vd-ord som empiriskt textmaterial. Att undersöka ett annat företag utanför modebranschen hade även varit intressant för att upptäcka eventuella skillnader och likheter mellan legitimitetsskapande kommunikation i relation till social hållbarhet. Således hade en bredare slutsats om kommunikation i vd-ord kunnat formuleras.

Vidare studerades empirin utifrån vd-orden som utgångspunkt, alltså endast utifrån dramaturgens frontstage. Att se hur medarbetarna upplever de budskap som vd:n kommunicerar eller hur deras verksamhet i praktiken ser ut, hade möjliggjorts av att även studera H&M:s backstage. Studien hade även kunnat undersöka dessa sceners samspel och relation och se på om framträdandet görs för att tillfredsställa publiken, eller för att aktören har en genuin ambition att transparent kommunicera om backstage.

Ytterligare en avgränsning som gjordes var att analysera empirin utifrån Goffmans dramaturgi, som avgränsade empirin till att studeras utifrån de utvalda dramaturgiska begreppen. Att anta en annan teoretisk ansats, exempelvis hermeneutiken, hade möjliggjort en annan intressant infallsvinkel av H&M:s kommunikation.



# Referenser

---

Adomßent M, Godemann J (2011) Sustainability communication: an integrative approach. In: Godemann J, Michelsen G (eds) Sustainability communication. Interdisciplinary perspectives and theoretical foundation, vol 1. Springer Science + Business Media B.V., Dordrecht, 27–37

Amernic, J.H. & Craig, R.J. (2004), “9/11 in the service of corporate rhetoric: southwest airlines’ 2001 letter to shareholders”, *Journal of Communication Inquiry*, Vol. 28 No. 4, 325-341.

Bai, X., Chang, J., Li, J.J., 2019. How do international joint ventures build legitimacy effectively in emerging economies? CSR, political ties, or both? *Management International Review* 59, 387–412. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00382-x>.

BBC News. (2015). Clothes retailers accused of labour abuses in Cambodia. *BBC News*. <https://www.bbc.com/news/business-31842046>

Boje, M. (2001). Narrative methods for organizational and communication research. London: Sage.

Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>

Brundtland, G. H., Harlem, B., Gro, H., World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future* (Vol. 282). Oxford University Press.

Bryman, A. (2008) *Social research methods*. 3rd Edition, Oxford University Press., New York.

Bryman, A. & Bell, E. (2011) *Business Research Methods*. 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford.

Carbo, J. A., Dao, V., Haase, S. J., Hargrove, M. B., & Langella, I. M. (2018). *Social sustainability for business*. Routledge, an imprint of the Taylor & Francis Group.

- Carter, M. J., & Montes Alvarado, A. (2019). Symbolic interactionism as a methodological framework. *Handbook of research methods in Health Social Sciences*,(169-187). Singapore: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4\\_62](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5251-4_62).
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimizing effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/09513570210435852>
- Deegan, C., Unerman., J. (2011). *Financial Accounting Theory: European Edition*. McGraw Hill.
- Denzin, N. K. (2002). Much ado about Goffman. *The American Sociologist*, 33(2), 105–117. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s12108-002-1005-3>
- Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational Legitimacy: Social Values and Organizational Behavior. *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122–136. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.2307/1388226>
- Du Gay, P., Morgan, G., Adler, P. S., & Reed, M. I. (2014). *The Oxford handbook of sociology, social theory and organization studies : contemporary currents*. Oxford University Press.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3), 227–242.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1177/1077800405284363>
- Goffman, E. (2014). *Jaget och maskerna : en studie i vardagslivets dramatik* (6. uppl.). Studentlitteratur.
- Hasbani, M., & Breton, G. (2013). Restoring social legitimacy: discursive strategies used by a pharmaceutical industry leader. *Society and Business Review*, 8(1), 71-89.
- Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Gleerups utbildning AB.

Hodal, K. (2022, 19 oktober). Abuse is daily reality for female garment workers for Gap and H&M, says report. *The Guardian*.

<https://www.theguardian.com/global-development/2018/jun/05/female-garment-workers-gap-hm-south-asia>

Hyland, K. (1998). Persuasion and context: The pragmatics of academic metadiscourse. *Journal of pragmatics*, 30(4), 437-455.

H&M Group. (2022, 30 mars). *H&M Group at a glance* - H&M Group.  
<https://hmgroup.com/about-us/h-m-group-at-a-glance/>

H&M Group. (2023). H&M Group års- och hållbarhetsredovisning 2022.  
<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2023/03/HM-Group-ars-och-hallbarhetsredovisning-2022.pdf>

H&M Group. (2022). H&M Group Års- och hållbarhetsredovisning 2021.  
<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2022/03/HM-Group-ars-och-hallbarhetsredovisning-2021-1.pdf>

H&M Group. (2021). H&M Group Årsredovisning 2020.  
<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2021/04/HM-A%CC%8Arsredovisning-2020.pdf>

H&M Group. (2020). H&M Group Årsredovisning 2019.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM\\_Arsredovisning-2019.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/10/HM_Arsredovisning-2019.pdf)

H&M Group. (2019). H&M Group Årsredovisning 2018.  
<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Arsredovisning-2018.pdf>

H&M Group. (2018). H&M Group Årsredovisning 2017.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Arsredovisning-2017\\_sv.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Arsredovisning-2017_sv.pdf)

H&M Group. (2017). H&M Group Årsredovisning 2016.  
<https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Arsredovisning-2016.pdf>

H&M Group. (2016). H&M Group Årsredovisning 2015.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2015\\_sv.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2015_sv.pdf)

- H&M Group. (2015). H&M Group Årsredovisning 2014.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2014\\_sv.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2014_sv.pdf)
- H&M Group. (2014). H&M Group Årsredovisning 2013.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2013\\_sv.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2013_sv.pdf)
- H&M Group. (2013). H&M Group Årsredovisning 2012.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2012\\_sv.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual-Report-2012_sv.pdf)
- H&M Group. (2012). H&M Group Årsredovisning del 1 H&M i ord och bild 2011.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual\\_Report\\_2011\\_P1\\_sv.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual_Report_2011_P1_sv.pdf)
- H&M Group. (2011). H&M Group Årsredovisning del 1 H&M i ord och bild 2010.  
[https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual\\_Report\\_2010\\_P1\\_sv.pdf](https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2020/11/Annual_Report_2010_P1_sv.pdf)
- Impakter. (2021, February 11). H&M Greenwashing Scandal: Has Business Learned the Lesson? <https://impakter.com/hm-greenwashing-scandal-has-business-learned-the-lesson/>
- Jonäll, K., & Rimmel, G. (2010). CEO letters as legitimacy builders; coupling text to numbers. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 14(4), 307–328.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/14013381011105975>
- Kärnstrand, M., & Åkerblom, T. A. (2016). Modeslavar: den globala jakten på billigare kläder. Leopard.
- Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model. *Psychological Bulletin*, 107, 34-47.  
<http://dx.doi.org/10.1037//0033-2909.107.1.34>
- Mead, G. H. (2015). *Mind, Self, and Society*. The University of Chicago Press.
- Neuendorf, K. A. (2018). Content analysis and thematic analysis. I P. A. Harris, *Advanced Research Methods for Applied Psychology* (s. 13). Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781315517971>

- O'Donovan (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344–371.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/09513570210435870>
- Papoutsis, A., & Sodhi, M. (2020). A Sustainability disclosure index using corporate sustainability reports. *Journal of Sustainability Research*, 2(2).
- Partridge, E. (2005). Social sustainability: a useful theoretical framework? Australasian Political Science Association Annual Conference 2005, Dunedin, New Zealand, 28-30.
- Patelli, L., & Pedrini, M. (2014). Is the Optimism in CEO's Letters to Shareholders Sincere? Impression Management Versus Communicative Action During the Economic Crisis. *Journal of Business Ethics*, 124(1), 19–34.  
<https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/s10551-013-1855-3>
- Petts, J. I. (2000). Sustainable Communication. Process safety and environmental protection, 78(4), 270–278.
- Prasad, P. (2017). *Crafting Qualitative Research* (2nd ed.). Taylor and Francis.
- Shendruk, A. (2022). Quartz investigation: H&M showed bogus environmental scores for its clothing. *Quartz*.  
<https://qz.com/2180075/hm-showed-bogus-environmental-higg-index-scores-for-its-clothing>.
- Stemler, S. E. (2001). An Overview Of Content Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 2001, 7(17)
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Tost, L. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686–710.
- Tracy, S. J. (2010). Qualitative quality: Eight “big-tent” criteria for excellent qualitative research. *Qualitative Inquiry*, 16(10), 837–851. <https://doi.org/10.1177/1077800410383121>

Trost, J., & Levin, I. (1996). Att förstå vardagen : med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv. Studentlitteratur.

Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57(1), 375–400

Yan, B., Aerts, W., & Thewissen, J. (2019). The informativeness of impression management – financial analysts and rhetorical style of CEO letters. *Pacific Accounting Review*, 31(3), 462–496. <https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1108/PAR-09-2017-0063>

# Bilagor

---

## *Bilaga 1 vd-ord 2010*

<b>Citat/meningar/utdrag</b>	<b>Kod</b>	<b>Tema</b>
<i>Jag vill rikta ett varmt tack till alla medarbetare för mycket bra insatser under året.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Kunderna är alltid vårt fokus och vi strävar hela tiden efter att överträffa deras förväntningar.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Vi vill att våra kunder alltid ska känna att vi gör vårt allra bästa för att se till att modet vi erbjuder tillverkas, transporteras och säljs på ett hållbart sätt, med hänsyn till miljö och människor och uppfyller våra högt ställda krav på kvalitet, funktion och säkerhet.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Handel hjälper till att lyfta människor och nationer ur fattigdom. H&amp;M skapar indirekt arbeten för hundratusentals människor i tillverkningsländerna, framför allt i Asien.</i>	H&Ms bidrag till samhället	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Också viktigt att vi fortsätter att stärka H&amp;M som en attraktiv arbetsgivare, som behåller och attraherar duktiga, kreativa och hängivna medarbetare.</i>	H&Ms bidrag till samhället	Dramatiskt ansvarstagande
<i>För att uppmuntra deras långsiktiga engagemang och visa vår uppskattning startade vi 2011 ett långsiktigt belöningsprogram, H&amp;M Incentive Program. Programmet omfattar alla medarbetare enligt samma grundprinciper, oavsett lönenivå, position och ålder.</i>	Intern jämställdhet	Dramatiskt ansvarstagande

**Bilaga 2 vd-ord 2011**

<b>Citat/meningar/utdrag</b>	<b>Kod</b>	<b>Tema</b>
<i>Vi strävar efter att hela tiden möta och överträffa kundernas förväntningar.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>18,7 miljarder föregående år. Vi är i dag över 94 000 medarbetare. I vår globala expansion är det viktigt att vi fortsätter att locka till oss nya duktiga och kreativa medarbetare. För att underlätta framtida rekrytering och för att belöna och uppmuntra långsiktigt engagemang införde vi nyligen ett belöningsprogram för alla anställda, H&amp;M Incentive Program.</i>	H&Ms bidrag till samhället	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi satsar stora resurser och arbetar aktivt för att bidra långsiktigt till bättre förhållanden för många människor i inköpsländerna, framför allt i Asien. Vi tar ett socialt och miljömässigt ansvar som placerar H&amp;M:s hållbarhetsarbete i täten av modebranschen globalt.</i>	Rättvisa arbetsförhållande	Rättvist och etiskt framträdande
<i>För oss betyder kvalitet mer än att plaggen ska uppfylla våra högt ställda krav på funktion och säkerhet. Vi vill också att våra kunder ska kunna känna sig trygga med att allt de köper på H&amp;M skapas, tillverkas och hanteras med hänsyn till människor och miljö</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Som globalt detaljhandelsföretag köper och säljer vi varor i ett stort antal länder och bidrar därmed också till att skapa över en miljon arbetstillfällen för människor världen över.</i>	H&Ms bidrag till samhället	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi styrs av starka värderingar som genomsyrar hela företaget. Dessa värderingar bygger på en tro på människans förmåga att ta eget ansvar och egna initiativ och de sammanfattas i H&amp;M-andan, där lagarbete, entreprenörsanda och ständiga förbättringar är andra viktiga riktmärken för hur vi arbetar tillsammans.</i>	Rättvisa arbetsförhållande	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Jag vill tacka alla medarbetare för ert stora engagemang och mycket goda insatser under det gångna året.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande



### Bilaga 3 vd-ord 2012

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>H&amp;M växer, står starkt och genomför stora långsiktiga satsningar för att säkra en hållbar utveckling</i>	Hållbar satsning	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>Målsättningen är att hela tiden överträffa våra kunders förväntningar.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Jag vill tacka samtliga medarbetare för mycket goda insatser och ett fantastiskt lagarbete under det gångna året.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Hållbarhetsfrågor blir allt viktigare och i vårt starka kunderbjudande ingår också att H&amp;M är det mer hållbara alternativet för våra allt mer medvetna kunder.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Vi satsar stora resurser på och arbetar aktivt för att bidra till sociala förbättringar.</i>	Hållbar satsning	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>Läs gärna mer om H&amp;M:s omfattande hållbarhetsarbete i rapporten H&amp;M Conscious Actions Sustainability Report 2012</i>	Kommunikation till kunden	Regisserad öppenhet

### Bilaga 4 vd-ord 2013

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>H&amp;M-andan bygger på en grundläggande respekt för individen och tron på människors förmåga att ta egna initiativ.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi vill att all H&amp;M:s verksamhet ska drivas på ett sätt som är ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart, och vi fortsätter att jobba intensivt med hållbarhetsfrågor inom många olika områden. Därför arbetar vi också dagligen med att erbjuda våra kunder ökad hållbarhet i alla våra kollektioner. H&amp;M Conscious är namnet på vårt arbete för en mer hållbar framtid inom mode.</i>	Hållbara satsningar	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>Vi är idag ett globalt modeföretag med över 116 000 medarbetare och vi fortsätter att skapa nya arbetstillfällen världen över.</i>	H&Ms bidrag till samhället	Dramatiskt ansvarstagande

**Bilaga 5 vd-ord 2014**

<b>Citat/meningar/utdrag</b>	<b>Kod</b>	<b>Tema</b>
<i>Vi fortsätter att skapa mervärde för våra kunder och att investera i ett ännu starkare H&amp;M.</i>	Varumärkesbyggande	Regisserad öppenhet
<i>Jag vill börja med att tacka alla medarbetare världen över för ett fantastiskt teamwork.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Och årets goda resultat gör att vi avsatt 303 miljoner kronor till våra medarbetares belöningsprogram HIP, H&amp;M Incentive Program. HIP, som startades för några år sedan, vänder sig till alla medarbetare i H&amp;M-koncernen – oavsett position, lön, land, hel- eller deltid – och syftar till att uppmärksamma medarbetarnas dagliga och långsiktiga engagemang.</i>	Intern jämställdhet	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi arbetar hela tiden med att ge mervärde till våra kunder och vi bedriver därför i vår strävan efter ständiga förbättringar ett omfattande hållbarhetsarbete. Våra kunder ska alltid veta att det man handlar hos oss är framtaget med största möjliga hänsyn till människor och miljö.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>I takt med att vi expanderar blir också de många spännande karriärmöjligheter som finns globalt inom koncernen allt fler, och för medarbetarna innebär det stora möjligheter att växa och utvecklas tillsammans med H&amp;M.</i>	Karriärmöjligheter för medarbetare	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Vi vill bidra positivt till utvecklingen i världen, och vi vill fortsätta att vara en attraktiv arbetsgivare för engagerade medarbetare.</i>	H&Ms bidrag till samhället	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Exempel på hållbara satsningar som vi tror kommer att göra stor skillnad på sikt är vårt arbete med att sluta kretsloppet för textil-fibrer; liksom vårt samarbete med andra företag för att ta fram en branschstandard för märkning av plagg – där kunderna tydligt kan se vilken social och miljömässig påverkan som är kopplad till ett visst plagg och sporra oss till ytterligare förbättringar.</i>	Hållbara satsningar	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>Ytterligare ett exempel är vår plan för att på inköpsmarknaderna bidra till att arbetsmarknadsparterna inom textilindustrin utvecklar fungerande strukturer för rättvisa levnadslöner.</i>	Rättvisa arbetsförhållande	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Bland annat fick H&amp;M under 2014 ta emot utmärkelsen "Fairness Award" av Global Fairness Initiative</i>	Prisutmärkelse	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Och för fjärde året i följd utnämndes H&amp;M av Ethisphere Institute till ett av världens mest etiska företag.</i>	Prisutmärkelse	Dramatiskt ansvarstagande

**Bilaga 6 vd-ord 2015**

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>Medarbetarnas engagemang är avgörande för att vi lyckas och jag vill tacka alla för ett fantastiskt jobb återigen under det gångna året.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vad betyder hållbarhet för H&amp;M? – Jag tror att företag som tar ansvar för människor och miljö kommer att bli de mest framgångsrika på sikt. Vi vill fortsätta att växa och bidra positivt i världen, nu och för kommande generationer och därför är hållbarhet en del av H&amp;M:s affärsidé och integrerat i vår verksamhet. Vi har alltid fokuserat på att göra mode med bra kvalitet tillgängligt för så många som möjligt, att demokratisera mode och design helt enkelt.</i>	Hållbarhetsvision	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>Det är också roligt att vi med årets resultatökning kan tillföra ytterligare 75 miljoner kronor till H&amp;M Incentive Program (HIP), som är vårt belöningsprogram för alla anställda.</i>	Intern jämställdhet	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi har engagerade kunder, medarbetare och samarbetspartners över hela världen. Tillsammans blir vi en positiv kraft för förändring i utvecklingen mot en mer cirkulär och inkluderande modeindustri.</i>	Varumärkesbyggande	Regisserad öppenhet
<i>Kan du ge några exempel på ert hållbarhetsarbete? – Ett exempel är vårt arbete för goda arbetsförhållanden och rättvisa levnadslöner i leverantörskedjan, där vi samarbetar med flera lokala och globala aktörer för att skapa förutsättningar som gynnar arbetare i hela textilindustrin.</i>	Rättvisa arbetsförhållande	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Vi vill också hjälpa kunderna att göra mer informerade val. I Sustainable Apparel Coalition arbetar vi därför för att få fram en branschgemensam märkning som visar vilken social och miljömässig påverkan varje plagg har.</i>	Kommunikation till kunden	Regisserad öppenhet
<i>– Vi strävar också efter långsiktiga relationer med våra leverantörer och på hm.com offentliggör vi vår leverantörslista eftersom ökad transparens är ett viktigt verktyg för ökad hållbarhet. Varje år publicerar vi även en utförlig hållbarhetsrapport.</i>	Kommunikation till kunden	Regisserad öppenhet

### Bilaga 7 vd-ord 2016

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>Under året kunde vi välkomna fler än 13 000 nya medarbetare globalt och jag vill tacka alla medarbetare i koncernen för ett fantastiskt engagemang under året.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Kunden står i centrum för allt vi gör.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Tanken är att alla som gillar mode ska ha samma möjlighet att klä sig hållbart.</i>	Hållbarhetsvision	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>För att vi ska kunna tillgodose nuvarande och kommande generationers behov är det affärsmässigt helt avgörande för oss att ha en hållbar tillgång till material och stabila inköpsmarknader där människor arbetar under goda förhållanden.</i>	Rättvisa arbetsförhållande	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Om vi också kan vara en god förebild för mångfald och transparens tror vi att det skapar lojalitet hos både medarbetare och kunder, vilket i sin tur bygger ett ännu starkare företag.</i>	Varumärkesbyggande	Regisserad öppenhet

### Bilaga 8 vd-ord 2017

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>Vi accelererar vårt förändringsarbete för att möta kundernas nya förväntningar</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Jag vill även gärna lyfta vårt hållbarhetsarbete där vi höjde ambitionerna ytterligare under 2017, bland annat med målet att bli klimatpositiva i hela vår värdekedja senast år 2040.</i>	Hållbarhetsvision	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>Vår viktigaste styrka och tillgång är våra engagerade medarbetare och vår unika företagskultur. Jag vill passa på att tacka alla kollegor i H&amp;M-gruppen runt om i världen för ett fantastiskt engagemang under året. Vi har otroligt duktiga team på alla våra marknader som möter kunderna varje dag och hela tiden jobbar för att ge kunderna bästa värde för pengarna.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande

### Bilaga 9 vd-ord 2018

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>Konkurrensen är hård, nya aktörer och affärsmodeller tillkommer och kunderna får nya förväntningar.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Vi gör framsteg inom samtliga fokusområden och jag vill passa på att tacka alla kollegor i H&amp;M-gruppen för ett fantastiskt engagemang och bra teamwork.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi är därför mycket glada att organisationen Ethisphere Institute utnämnt H&amp;M-gruppen till ett av världens mest etiska företag 2019.</i>	Prisutmärkelse	Dramatiskt ansvarstagande

### Bilaga 10 vd-ord 2019

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>Jag vill tacka alla medarbetare i H&amp;M-gruppen för ett fantastiskt arbete och engagemang under det gångna året.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Det är glädjande att vi med helårets resultaträkning kan tillföra ytterligare 86 miljoner kronor till H&amp;M Incentive Program vårt belöningsprogram för samtliga anställda i H&amp;M-gruppen.</i>	Intern jämställdhet	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vår högsta prioritet är att säkerställa det bästa kunderbudandet för alla våra varumärken och vi kommer även framöver att investera för att erbjuda den bästa kombinationen av mode, kvalitet, pris och hållbarhet.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Vi är övertygade om att våra satsningar inom hållbarhet är bra för bolaget och vi ser att såväl våra kunder som våra medarbetare bryr sig väldigt mycket om dessa frågor.</i>	Hållbar satsning	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>H&amp;M-gruppen strävar också efter att vara ett rättvist och jämlikt företag, och bedriver ett omfattande arbete för goda arbetsförhållanden i leverantörskedjan.</i>	Rättvisa arbetsförhållande	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Vi tror på fler samarbeten, delad kunskap och ökad transparens för att lösa de hållbarhetsutmaningar industrin står inför. H&amp;M-gruppen är enligt bland annat organisationen CDP, ett av världens ledande företag i arbetet för att motverka klimatförändringar och har tilldelats en plats på CDP:s A-lista för</i>	Varumärkesbyggande	Regisserad öppenhet

<i>ledande miljöarbete och transparens.</i>		
<i>H&amp;M-gruppen rankas också bland de 30 mest hållbara företagen i världen, enligt Corporate Knights årliga utnämning av världens 100 mest hållbara företag 2020.</i>	Prisutmärkelse	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi är glada att vårt hållbarhetsarbete uppmärksammas och är samtidigt väl medvetna om att det finns mycket kvar att göra för oss och för branschen.</i>	Varumärkesbyggande	Regisserad öppenhet
<i>Det senaste årets utveckling visar att vi tar steg i rätt riktning. Detta, i kombination med våra långsiktiga investeringar och vår ambitiösa hållbarhetsagenda, gör att vi ser ljust på framtiden och möjligheterna till en positiv utveckling för H&amp;M-gruppen under många år framöver.</i>	Hållbarhetsvision	Affärsutveckling som roll på frontstage

#### **Bilaga 11 vd-ord 2020**

<b>Citat/meningar/utdrag</b>	<b>Kod</b>	<b>Tema</b>
<i>Samtidigt stärker vi kundfokus ytterligare och driver vårt förändringsarbete med full kraft för att skapa det bästa erbjudandet för kunderna och hållbar, lönsam tillväxt för H&amp;M-gruppen.</i>	Hållbar satsning	Affärsutveckling som roll på frontstage
<i>Våra medarbetares och kunders säkerhet har hela tiden varit vår högsta prioritet. Som en följd av extraordinära samhällets åtgärder för att minska smittspridningen stängdes butiker tillfälligt på ett stort antal marknader.</i>	Värna om intressenters säkerhet	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Jag vill tacka alla H&amp;M-gruppens medarbetare för ett otroligt engagemang, stor uthållighet och laganda.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Detta har berört många av våra medarbetare och har därför inneburit svåra beslut men som varit helt nödvändiga för att anpassa verksamheten till de allt snabbare omvärldsförändringarna.</i>	Påverkan på medarbetarna	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Under året har vi bland annat satt nya delmål för vårt klimatarbete.</i>	Hållbarhetsvision	Affärsutveckling som roll på frontstage

**Bilaga 12 vd-ord 2021**

Citat/meningar/utdrag	Kod	Tema
<i>Innan vi summerar året 2021 vill jag i skrivande stund börja med att uttrycka bolagets djupa oro över utvecklingen i Ukraina och sympati med alla som drabbas. Vi värnar om våra samtliga medarbetare och sluter upp bakom alla runt om i världen som vädjar om fred.</i>	Empati	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Jag vill tacka alla kollegor i H&amp;M-gruppen för det gångna året. Vår starka kultur med våra gemensamma värderingar har betytt mycket för vår förmåga att hantera utmaningar under pandemin vilket bidragit till den goda återhämtningen. Överallt har våra medarbetare visat på stort engagemang och arbetat för att möta kundernas förväntningar trots utmaningar, restriktioner och nedstängningar kopplade till pandemin.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Resultat ökningen innebar också att vi kunde tillföra ytterligare 224 miljoner kronor till H&amp;M Incentive Program, vårt belöningsprogram för H&amp;M gruppens alla anställda.</i>	Intern jämställdhet	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Efterfrågan på prisvärda och hållbara produkter väntas öka och vårt kunderbudande är väl positionerat för detta. Vi utvecklar kunderbudandet löpande genom att erbjuda ett bredare sortiment och fler tjänster som möjliggör en hållbar livsstil.</i>	Bemöta kundens förväntningar	Regisserad öppenhet
<i>Ett av flera erkännanden för vårt hållbarhetsarbete under året är vår andra plats i Fashion Transparency Index där totalt 250 modevarumärken har rankats. Vi utsågs också som UN Global Compact LEAD för vårt engagemang i FN:s Global Compact och dess tio principer föransvarfulla företag.</i>	Prisutmärkelse	Dramatiskt ansvarstagande
<i>I nuläget då detta skrivs är vi dock djupt oroade över händelseutvecklingen i Ukraina och våra tankar går till alla drabbade. Vi följer utvecklingen noga och gör allt vad vi kan för att hjälpa och se till människors bästa.</i>	Empati	Dramatiskt ansvarstagande
<i>H&amp;M-gruppen, H&amp;M Foundation och Erling-Perssons Stiftelse har donerat miljonbelopp, kläder och andra förnödenheter till bland annat UNHCR, Rädda Barnen, Röda Korset och UNICEF. Vi sluter upp bakom alla runt om i världen som vädjar om fred.</i>	Internationella åtgärder	Rättvist och etiskt framträdande

**Bilaga 13 vd-ord 2022**

<b>Citat/meningar/utdrag</b>	<b>Kod</b>	<b>Tema</b>
<i>När vi ser tillbaka på 2022 kan vi konstatera att det var ett turbulent år som främst präglades av kriget i Ukraina, och våra tankar går till alla som drabbas av denna förödande humanitära kris.</i>	Empati	Dramatiskt ansvarstagande
<i>När sedan kriget i Ukraina bröt ut valde vi att snabbt pausa försäljningen i berörda länder, stödja Ukraina genom donationer, och därefter gradvis avveckla verksamheten i Ryssland och Belarus.</i>	Internationella åtgärder	Rättvist och etiskt framträdande
<i>Kriget påverkade många av våra kollegor på ett negativt sätt och vi gjorde allt vi kunde för att stötta.</i>	Värna om intressenters säkerhet	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi har stor respekt för att våra medarbetare påverkas och vi gör allt för att stötta de som berörs.</i>	Empati	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vår inställning till hållbarhet: Hållbarhet är en integrerad del av vår verksamhet. Detta syns bland annat tydligt i vårt 2030-mål där vi kombinerar mål för företagets tillväxt, lönsamhet och minskning av växthusgasutsläpp.</i>	Varumärkesbyggande	Regisserad öppenhet
<i>Allt detta är tack vare engagemanget från våra kollegor världen över som fortsätter att bygga vårt företag, leva våra värderingar och säkerställa att vi alltid realiserar den affärsidé som vår grundare för 75 år sedan lade grunden till – att leverera oslagbart värde till våra kunder med den bästa kombinationen av mode, kvalitet, pris och hållbarhet.</i>	Uppskattning av medarbetare	Dramatiskt ansvarstagande
<i>Vi kommer att fortsätta investera i nya affärsmodeller, material och tekniker som har potential att bidra till en stor förändring i hur vi tillverkar och återskapar produkter samt det sätt som våra kunder kan uppleva mode.</i>	Hållbar satsning	Affärsutveckling som roll på frontstage



### ***Bilaga 14 Tabell***

Tabellen nedan är en sammanfattning av kodningen som studien utfört. Samtliga år som studerats är listade tillsammans med de teman som påvisats. För att se en mer detaljerad lista på kodningsschemat hänvisar vi till bilagorna nedan.

<b>År</b>	<b>Koder</b>	<b>Teman</b>
<b>2010</b>	Uppskattning av medarbetare Bemöta kundens förväntningar H&Ms bidrag till samhället Inter jämställdhet	Socialt ansvarstagande Öppenhet och transparens
<b>2011</b>	Uppskattning av medarbetare Bemöta kundens förväntningar H&Ms bidrag till samhället Intern jämställdhet Rättvisa arbetsförhållanden	Socialt ansvarstagande Öppenhet och transparens
<b>2012</b>	Hållbar satsning Kommunikation till kunden Uppskattning av medarbetare Bemöta kundens förväntningar	Innovativ affärsutveckling Socialt ansvarstagande Öppenhet och transparens

<b>2013</b>	<p>Uppskattning av medarbetare</p> <p>Hållbara satsningar</p> <p>H&amp;MS bidrag till samhället</p>	<p>Innovativ affärsutveckling</p> <p>Socialt ansvarstagande</p>
<b>2014</b>	<p>Varumärkesbyggande</p> <p>Uppskattning av medarbetare</p> <p>Karriärmöjligheter för medarbetare</p> <p>H&amp;Ms bidrag till samhället</p> <p>Hållbara satsningar</p> <p>Rättvisa arbetsförhållanden</p> <p>Prisutmärkelse</p>	<p>Innovativ affärsutveckling</p> <p>Socialt ansvarstagande</p> <p>Öppenhet och transparens</p> <p>Etik och rättvisa</p>
<b>2015</b>	<p>Uppskattning av medarbetare</p> <p>Hållbarhetsvision</p> <p>Intern jämställdhet</p> <p>Rättvisa arbetsförhållande</p> <p>Kommunikation till kunden</p>	<p>Innovativ affärsutveckling</p> <p>Socialt ansvarstagande</p> <p>Öppenhet och transparens</p> <p>Etik och rättvisa</p>
<b>2016</b>	<p>Uppskattning av medarbetare</p> <p>Bemöta kundens förväntningar</p> <p>Hållbarhetsvision</p> <p>Rättvisa arbetsförhållande</p> <p>Varumärkesbyggande</p>	<p>Innovativ affärsutveckling</p> <p>Socialt ansvarstagande</p> <p>Öppenhet och transparens</p> <p>Etik och rättvisa</p>

<b>2017</b>	<p>Bemöta kundens förväntningar</p> <p>Hållbarhetsvision</p> <p>Uppskattning av medarbetare</p>	<p>Innovativ affärsutveckling</p> <p>Socialt ansvarstagande</p> <p>Öppenhet och transparens</p>
<b>2018</b>	<p>Bemöta kundens förväntningar</p> <p>Uppskattning av medarbetare</p> <p>Prisutmärkelser</p>	<p>Socialt ansvarstagande</p> <p>Öppenhet och transparens</p>
<b>2019</b>	<p>Hållbar satsning</p> <p>Rättvisa arbetsförhållanden</p> <p>Varumärkesbyggande</p> <p>Hållbarhetsvision</p> <p>Bemöta kundens förväntningar</p> <p>Uppskattning av medarbetare</p> <p>Prisutmärkelser</p> <p>Intern jämställdhet</p>	<p>Innovativ affärsutveckling</p> <p>Socialt ansvarstagande</p> <p>Öppenhet och transparens</p> <p>Etik och rättvisa</p>
<b>2020</b>	<p>Hållbar satsning</p> <p>Värna om intressenters säkerhet</p> <p>Uppskattning av medarbetare</p> <p>Påverkan på medarbetare</p> <p>Hållbarhetsvision</p>	<p>Innovativ affärsutveckling</p> <p>Socialt ansvarstagande</p> <p>Öppenhet och transparens</p> <p>Etik och rättvisa</p>

<b>2021</b>	Empati Uppskattning av medarbetare Intern jämställdhet Bemöta kundens förväntningar Prisutmärkelse Empati Internationella åtgärder	Innovativ affärsutveckling Socialt ansvarstagande Öppenhet och transparens Etik och rättvisa
<b>2022</b>	Empati Internationella åtgärder Värna om intressenters säkerhet Hållbarhetsvision Hållbarhetsåtgärder	Innovativ affärsutveckling Socialt ansvarstagande Etik och rättvisa