



LUNDS
UNIVERSITET

Lunds universitet
Sociologiska institutionen
Avdelningen för medie- och
kommunikationsvetenskap

Kandidatuppsats 10 poäng
MKV 203
Januari 2002

Ett skönhetsideal med verklighetsförankring

- en kvalitativ studie om
överensstämmelsen mellan the Body Shops profil och identitet

Författare:

Anna Eriksson
Andrea Stern

Handledare:

Helena Sandberg &
Jesper Falkheimer

Examinator:

Gunilla Jarlbro

Författarnas tack!

I början av vår uppsats vill vi tacka samtliga personer som har gjort den möjlig att utföra. Ett särskilt tack vill vi rikta till våra intervjupersoner på the Body Shop, som har visat intresse för vårt arbete och tagit sig tid till våra intervjuer. Dessa intervjupersoner är Sandhya Forselius och de butikshefer, som ställt upp. Vi vill också tacka för det material, som ni bidragit med samt ert trevliga mottagande.

Ett tack vill vi dessutom rikta till våra handledare Helena Sandberg och Jesper Falkheimer för goda råd, hjälp och feedback.

Slutligen vill vi även passa på att tacka Cecilia Hultman för all feedback och givande kommentarer samt Katarina på Microsoft Support, som hjälpt oss när vi varit i kris.

Lund, januari 2002

Anna Eriksson och Andrea Stern

Sammanfattning

- Författare: Anna Eriksson och Andrea Stern
- Titel: Ett skönhetsideal med verklighetsförankring – en kvalitativ studie om överensstämmelsen mellan the Body Shops profil och identitet.
- Avdelning: Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska Institutionen vid Lunds universitet
- Handledare: Jesper Falkheimer och Helena Sandberg
- Problem:
- Hur ser the Body Shops företagsprofil ut?
 - Vilken bild och uppfattning har butikscheferna av the Body Shop som företag, det vill säga företagets identitet?
 - Hur överensstämmer företagsprofilen och identiteten?
- Syfte: Syftet med denna uppsats är att undersöka hur the Body Shops profil överensstämmer med hur butikchefer i Sverige uppfattar företagets identitet.
- Undersökningen: Profilen undersöks genom dokumentanalys samt genom en intervju med en PR- och informationsansvarig på the Body Shops huvudkontor. Identiteten, det vill säga butikschefernas bild av företaget, undersöks genom intervjuer med sex butikschefer på the Body Shop.
- Slutsatser: Vårt arbete har visat att the Body Shops profil och identitet har god överensstämmelse. Detta beror på att företaget har starka värderingar, som förmedlas via företagets profil. Dessa värderingar utgörs av fem hörnstenar, som genomsyrar hela the Body Shops verksamhet. Då de anställda på ett tidigt stadium förankras i värderingarna skapas en god kongruens mellan företagets profil och identitet. Det finns dock vissa egenskaper hos identiteten som inte återfinns i the Body Shops profil. Detta är synen på ekonomisk vinning. Butikscheferna har en mer idealistisk syn på the Body Shop medan ledningen betonar att den ekonomiska vinningen är central för företagets verksamhet.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Syfte och frågeställningar	3
1.3	Begreppsdefinitioner	3
1.4	Avgränsning	3
1.5	Disposition	4
2.	Kommunikationsteoretiska utgångspunkter	5
2.1	Profil, identitet och image	5
2.2	Organisationskommunikation	8
2.2.1	Modeller för Public Relations	8
2.2.2	Internkommunikation	10
2.2.3	Samverkansmodellen	13
2.3	Organisationsidentitet och organisationskultur	14
2.3.1	Organisationsidentitet	14
2.3.2	Organisationskultur	16
2.3.2.1	Hofstede's lökmodell	17
2.4	Organisationsprofilering	18
2.4.1	Profilbärare	20
3.	Metod	21
3.1	Kvalitativ metod	21
3.1.1	Kvalitativa intervjuer	21
3.2	Tillvägagångssätt	22
3.2.1	Urval	22
3.2.2	Intervjupersoner	23
3.2.3	Intervjuguide	24
3.2.4	Intervjusituation	25
3.2.5	Reflektioner kring intervjusituationen	26
3.3	Källkritik	26
3.4	Tillförlitlighet och generaliserbarhet	27
4.	Resultat och analys	29
4.1	The Body Shops profil	29
4.1.1	Vad vill the Body Shop vara?	30
4.1.2	The Body Shops syn på sina anställda	31
4.1.3	The Body Shops förmedlade kultur	33
4.1.4	Sammanfattning av the Body Shops profil	34
4.2	The Body Shops identitet	34
4.2.1	The Body Shops verksamhet	34
4.2.2	The Body Shops historik	35
4.2.3	The Body Shop idag	35
4.2.4	Ledare inom the Body Shop	37
4.2.5	Utmärkande drag för the Body Shop	37
4.2.6	The Body Shops värderingar	39

4.2.7	Sammanfattning av the Body Shops identitet	41
5.	Sammanfattande slutdiskussion	42
5.1	Överensstämmelsen mellan profil och identitet	42
5.2	Våra reflektioner	43
5.3	Förslag till fortsatt forskning	45

Litteraturförteckning

Bilaga: Intervjuguide

1. Inledning

I detta inledande kapitel kommer arbetets ämne, syfte, frågeställningar, avgränsningar och disposition att presenteras för läsaren. Vidare kommer även en begreppsdefinition att presenteras med för arbetet relevanta termer.

1.1 Bakgrund

Begrepp som profil, identitet och image är nuförtiden centrala begrepp i organisationers liv. De olika begreppen har ett nära samband och är mycket viktiga för att en organisation ska bli resultatrik. Det gäller att kunderna får en positiv och enhetlig bild av företaget. Därför bör det finnas en överensstämmelse mellan vad organisationen vill sända ut och vad den sänder ut.

Fler och fler företag inser idag betydelsen av att ha en stark profil för att göra sig attraktiv på marknaden. Den ökade konkurrensen gör att produkter och tjänster alltmer liknar varandra, vilket gör att kunskap och värderingar om företaget blir lika betydelsefulla som fakta om dess produkter (Erikson, 1992). Det är därför betydelsefullt för organisationer att formulera sin profil, där de på ett tydligt sätt talar om för sina publik för vad de vill utge sig för att vara. För att kunna förmedla en positiv profil till sin externa publik krävs det att företaget även innehar en stark identitet.

Att skapa en önskad profil handlar mycket om masskommunikation och att inneha ett strategiskt synsätt (Hinn & Rossling, 1994). Att för företaget skapa sig ett gott anseende utåt är väsentligt, då kunder nuförtiden ofta köper produkter som kommer ifrån ett företag, som kan garantera att produkten håller vad som utlovats. Kunderna ställer även krav på etik och miljömedvetenhet (Erikson, 1992). Det betyder att det blir allt viktigare för företagen att kunna hantera värderingsfrågor. För en organisation är det ett måste med en välfungerande kommunikation, såväl internt som externt, då vi lever i ett samhälle med informationsbrus (Hinn & Rossling, 1994). Man sovrar i informationen och väljer att lyssna på den organisation som man respekterar och som har en stark profil. Företagsprofilen kan komma att bli ett medel för att klara sig i konkurrensen på marknaden.

I dagens samhälle går utvecklingen snabbt framåt, något som även gäller för organisationerna. För att kunna vara ett resultatrikt företag krävs det att man följer med i utvecklingen som ständigt sker. Produkter och människor blir allt rörligare och nationella gränser suddas ut (Hinn & Rossling, 1994). Globaliseringens effekter för med sig att de budskap som företagen sänder ut når en internationell publik, vilket gör det mycket angelägnare för en organisation att skapa en enhetlig profil med förankring i identiteten. Ett profilprogram är nödvändigt för en organisation och syftar till att förbättra och klargöra bilden av ett företag (Hinn & Rossling, 1994). Företagets profil kommer att särskilja och identifiera företaget både internt och externt, att ena företaget kring ett ständigt gemensamt handlande (Bernstein, 1985).

Identitet innebär att de anställda uppfattar sin organisation, som något speciellt, en helhet som inte ständigt förändras med tiden. En stark identitet kan skapa en gemenskap hos de anställda och på så sätt frambringa ett kollektivt handlande för att nå organisationens mål (Alvesson, 1992). En stark identitet blir därmed ett starkt konkurrensmedel.

Om man kopplar ovan nämnda resonemang om begreppen profil och identitet till uppsatsens utvalda fallföretag, the Body Shop, så är dessa av största vikt. The Body Shop använder sig inte av annonsering i så stor utsträckning. Därför måste de kunna skapa en positiv bild av företaget och för att göra detta krävs det att profilen sänder ut rätt budskap samt att identiteten är stark. Det är essentiellt med en enhetlig profil och identitet eftersom det inverkar på kundernas syn på företaget. De anställda hos the Body Shop innehar en betydelsefull roll, då de är företagets ansikte utåt och sköter den externa kontakten med kunderna. De signaler de anställda sänder ut till kunderna är i mångt och mycket mer väsentliga än reklam. De anställda förmedlar oftast inte det som är formulerat i företagsprofilen, utan istället sin egen personliga bild av företaget, som grundas på vad de själva anser att organisationen symboliserar. Det är därför viktigt att deras bild av företaget, identiteten, stämmer överens med vad ledningen vill att företaget ska vara, profilen. Har de anställda en positiv syn på the Body Shop blir förmedlingen till externa grupper en mer fördelaktig bild av företaget.

Vi har valt att skriva vår uppsats om the Body Shop. Detta företag har fascinerat oss, då vi har funnit att det under en lång tid lyckats vara ett internationellt framgångsrikt företag. The Body Shop är ett detaljhandelsföretag, som säljer hud- och hårvårdsprodukter. Företaget grundades 1976 av Anita Roddick i England. I Sverige startades the Body Shop 1979 av Britt-Marie Börjesson, som är företagets nuvarande VD. Idag har the Body Shop i Sverige 60 butiker med 300 anställda (PR- och informationsansvarig).

Då vi skulle skriva denna C-uppsats bestämde vi oss tidigt för området inom organisationskommunikation. Detta område innefattar alla former av kommunikation inom organisationer, såväl extern som intern och såväl formell som informell (Larsson, 2001). I vår uppsats kommer fokus att ligga på internkommunikation, då det är den informella som förmedlar organisationens identitet och den formella som förmedlar organisationens profil. För att finna inspiration till vårt arbete läste vi tidigare skrivna C-uppsatser inom ämnet medie- och kommunikationsvetenskap. Vi fann att begreppen profil, identitet och image var mycket intresseväckande och det var framförallt två uppsatser som gav oss inspiration till vårt val av ämne. Den första uppsatsen skrevs hösten 1996 av Kajsa Hedberg och Edouard Levit, vid Lunds universitet. Uppsatsen handlar om profil och image. I denna uppsats har tonvikten lagts på en begreppsutredning men författarna har även genomfört en fallstudie på en facklig organisation, SIF syd. Deras resultat visade att det råder en stor förvirring mellan begreppen profil och image samt att SIF syds önskade profil inte överensstämmer med medlemmarnas uppfattade image. Den andra uppsatsen, som har motiverat oss, skrevs hösten 2000 av Hillevi Ahlén, vid Lunds universitet. Uppsatsen handlar om företaget Framfab. Författaren har

undersökt överensstämmelsen mellan företagets identitet och profil. Arbetet visade att det råder en god överensstämmelse mellan Framfabs identitet och profil med undantag för professionalism och seriositet, som återfinns i identiteten men inte i profilen.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att undersöka hur the Body Shops profil överensstämmer med hur butikchefer i Sverige uppfattar företagets identitet.

Våra frågeställningar lyder:

- Hur ser the Body Shops företagsprofil ut?
- Vilken bild har butikcheferna av the Body Shop som företag?
- Hur överensstämmer företagsprofilen och identiteten?

1.3 Begreppsdefinitioner

En beskrivning kommer här nedan att ges på begreppen profil, identitet och image som genomgående kommer att tillämpas utifrån dessa definitioner. Tonvikten i arbetet kommer att läggas på begreppen profil och identitet. En längre begreppsutredning kommer även att göras senare i uppsatsen. Vi har utgått från Larsåke Larssons (2001, s. 99) definitioner av termerna.

<i>Profil</i>	Den bild som organisationen (ledningen) vill förmedla av sig själv till sin publik och omvärld.
<i>Identitet</i>	Den kulturella helhetsbild som organisationen uppfattar och förmedlar om sig själv.
<i>Image</i>	Den uppfattning och bild publiken och omvärlden har av organisationen.

1.4 Avgränsningar

Vi har valt att i vår uppsats begränsa oss till att endast studera begreppen profil och identitet. Begreppet image kommer även att diskuteras men tonvikten kommer att ligga på profil och identitet. De tre begreppen har en nära samhörighet och därför anser vi att det är oundvikligt att inte beröra image. En annan avgränsning är att vi endast har valt att undersöka överensstämmelsen mellan profil och identitet inom the Body Shop i Sverige. Vi kommer därför att inrikta oss på vad företaget sänder ut och på vad det *vill* sända ut och hur det uppfattas av företagets anställda, det vill säga butikcheferna inom the Body Shop. Vi har därmed utgått från butikchefernas syn på företagets identitet.

Vi har avgränsat vår profilstudie till att omfatta officiella dokument samt två intervjuer med en PR- och informationsansvarig på the Body Shops huvudkontor. Vidare har vi satt upp vissa kriterier när det gäller val av intervjupersoner. Vi har valt att undersöka företagets identitet genom att utföra intervjuer med anställda hos the Body Shop. Vi ville att intervjupersonerna skulle ha arbetat en längre tid för att de på så sätt skaffat sig den erfarenhet och

kunskap som vi sökte efter. Således beslöt vi oss för att intervjua sex av the Body Shops butikschefer.

Vi har även av praktiska skäl tvingats att avgränsa oss geografiskt. Vårt arbete kommer att innefatta en intervju med PR- och informationsansvarig på the Body Shops huvudkontor i Sickla, tre intervjuer med butikschefer i Stockholmsregionen samt slutligen tre intervjuer med butikschefer i Skåne-regionen.

1.5 Disposition

- | | |
|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Inledning | Här beskrivs uppsatsens bakgrund, syfte, frågeställningar, begreppsdefinition samt avgränsningar. |
| 2. Kommunikations-
teoretiska utgångspunkter | I detta kapitel redogör vi för relevant litteratur och teori för uppsatsen. |
| 3. Metod | Här beskrivs uppsatsens praktiska tillvägagångssätt. |
| 4. Resultat och analys | Vi kommer här att redovisa de resultat som undersökningarna har medfört. Vidare kommer en analys att göras, som leder till resultat om hur the Body Shops profil och identitet ser ut. En diskussion om överensstämmelsen mellan the Body Shops profil och identitet kommer även att föras. |
| 5. Sammanfattande
Slutdiskussion | Här kommer vi att föra en diskussion om de slutsatser som har framkommit under arbetets gång om the Body Shops profil och identitet. Vidare kommer förslag till fortsatt forskning att presenteras. |
| 6. Bilaga | Som bilaga medföljer den intervjuguide som varit till stöd under samtliga intervjuer. |

2. Kommunikationsteoretiska utgångspunkter

I detta kapitel kommer de för arbetet relevanta teorierna och modellerna att redogöras. Detta kapitel är även mycket viktigt för analysen som senare kommer att göras, då dessa modeller kommer att tillämpas i resultat och analyskapitlet.

2.1 Profil, identitet och image

Begrepp som berör hela organisationen är profil, identitet och image. Begreppen blandas ofta och lätt ihop och termerna används ofta synonymt och det blir därför svårt att begripa och skaffa sig en förståelse för ordens innebörd. Vanligt förekommande begrepp är exempelvis profil, *profile*, identitet, *identity*, personlighet, *personality*, *image*, *reputation*, *perception* och *evaluation*. I detta avseende är varken forskare eller praktiker eniga i sitt sätt att tänka (Palm, 1994; Bernstein, 1985; Larsson, 2001). Man kan med andra ord säga att begreppen ibland används "felaktigt", då det inte finns en universell betydelse. För att skaffa en förståelse för de olika begreppen måste vi studera och sätta oss in i vad olika författare inom området lägger för innebörd i betydelsen av begreppen identitet, profil och image samt hur de definierar dessa. Därför kommer vi nedan försöka att tydliggöra och presentera de olika begreppen.

Otydligheten ligger i om begreppen används för verkligheten, bilden av verkligheten eller både och, samt om det är den gällande eller önskade bilden av företaget (Palm, 1994). I figur 1, här nedan illustreras detta. Vi har inspirerats av Palms typologi (1994) och vill med hjälp av följande fyrfältare illustrera vilken betydelse vi lägger i de olika begreppen och hur de kommer att användas i denna uppsats. Då Palm inte har innefattat begreppet identitet i sin typologi har vi valt att använda oss av Larssons (2001) definition av identiteten, som något en organisation är. Vi har därför placerat in begreppet identitet under den gällande verkligheten. I Palms (1994) typologi har termen profil även placerats under den gällande verkligheten. Vi har dock valt att endast placera begreppet profil under den önskade bilden av verkligheten, då de flesta författare och vi anser att termen profil passar bäst där.

	Verkligheten	Bilden av verkligheten
Gällande	Identitet Personality	Image
Önskad	Vision	Profil Identity

Figur 1 (Fritt efter Palm, 1994, s. 49)

Palm och Windahl (1989) beskriver profil som "*/.../ den bild av ett företag, en myndighet eller en organisation önskar att omgivningen ska ha av

verksamheten” (s. 46). Larsson (2001) har en liknande syn och menar att profil är den önskade bild som en organisation önskar ha av sig själv hos sin omgivning och sin publik, det vill säga såväl hos den interna (de anställda) som den externa publiken. Vissa forskare ser profil som en beskrivning om vad en organisation ”är”, även om ”är” inte alltid klarläggs (Larsson, 2001). Även Nationalencyklopedin (1992) definierar profil på ett liknande sätt och menar att företagsprofil är det sätt på vilket ett företag vill uppfattas.

Begreppet profil är i Sverige allmänt vedertaget men det är det dock inte internationellt. Profil betyder här snarast kännetecken för en målgrupp (Larsson, 2001). I engelsk litteratur används termen profil sällan. Om termen förekommer, så används den ofta synonymt till image (Palm, 1994). Enligt Palm används i amerikansk litteratur ord som *identity* och *personality* på ett liknande sätt som vi i svenskan använder ordet profil (Palm, 1994). Ett exempel på detta är följande;

Hence our model at its most basic reveals character A with a distinctive personal makeup (personality), sending consciously or unconsciously a set of signals or cues (identity) which form the basis for a perception by B of A (Bernstein, 1984, s. 25).

Detta citat ger tydliga exempel på hur begreppen *personality* och *identity* används inom engelsk litteratur, vilket inte alls stämmer överens med ordens användning på svenska. I den svenska översättningen av Bernstein används termen identitet som något organisationen medvetet sänder ut, då personlighet tydliggjord via en identitet uppfattas som en image (Bernstein, 1985). Författaren menar vidare att identiteten är vad företaget väljer att presentera utåt (Bernstein, 1985). Översatt till svenska termer skulle detta kunna innebära att *identity* är lika med profil, medan *personality* kan liknas vid identitet (detta visas även i figur 1). Detta faktum påpekas också i Nationalencyklopedin (1992) som skiljer mellan personlighet och identitet, varvid personligheten anses vara egenskaperna (logotyp, produkter, samhällsansvar et cetera) som sådana. Identiteten däremot är de signaler som företaget medvetet eller omedvetet skickar ut till personal och utomstående.

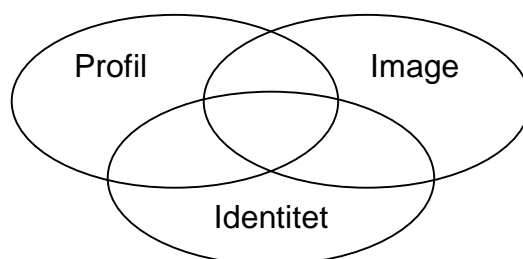
Begreppet identitet har latinskt ursprung och betyder densamme (Bernstein, 1985). Dessutom uttrycker begreppet en tillhörighet, att man är lik någon och tillhör samma kategori (Larsson, 2001). Alvesson och Berg (1988) menar att begreppet företagsprofil ibland används omväxlande med identitet. En möjlig skillnad mellan dessa begrepp är att medan profilen representerar vad organisationen medvetet uttrycker externt representerar identiteten summan av allt som företaget uttrycker internt (Alvesson & Berg, 1988). Profilen står för den bild som organisationen tydligt uttrycker, som till exempel arkitektur, design och arbetsmaterial med mera. Identitet däremot handlar om hur en organisations medlemmar som kollektiv uppfattar och uttrycker sin karaktär genom självkänedom (Larsson, 2001). Identiteten kan man knappast styra. Svårigheten med att styra identiteten, menar många författare, är att den kan ha osynliga dimensioner, som till exempel att det på en arbetsplats existerar värderingar, som kanske är okända hos ledningen. Alvesson och Berg (1988) menar att det kan existera flera olika konkurrerande identiteter i en organisation.

Att skapa en god image är centralt för varje organisation. Image är den term som framkallar störst samsyn hos forskare och praktiker (Palm, 1994). Grunig och White (1992) anser däremot att begreppet image ibland skapar motstånd, då de anser att det är dåligt formulerat. Författarna menar att det egentligen har många fler betydelser, som uttrycks bättre i ord som *reputation*, *perception* eller *evaluation*.

Termen image härstammar från latinska ord om att imitera och sträva efter (Larsson, 2001). Begreppet beskrivs av Bernstein (1985, s. 182) som ”nettoresultatet av samspelet mellan alla de erfarenheter, uppfattningar, kunskaper och intryck som människor har av ett företag”. Alvesson och Berg (1988) förklarar att om vi söker en koppling till det organisatoriska kulturperspektivet, så är imagen det avtryck som företagets kultur gör på sin omgivning.

Image bestäms av en rad faktorer. Till dessa faktorer räknar man upplevelsen hos kunder och mottagare av dess produkter, idéer och tjänster. De visuella uttrycken, som logotyper, form och design läggs det stor vikt vid inom reklambranschen. Till dessa yttre kännetecken hör bland annat också arkitektur, slogans, de anställdas uppträdande som representanter för organisationen (Larsson, 2001). Att skapa en god image är idag centralt, då imagefrågan har fått en allt större betydelse i näringslivet där individer snarare har en relation till företagen och varumärken än till deras produkter. En positiv image kan ändra människors negativa erfarenheter av en organisation men en image kan också mycket snabbt ändras negativt (Larsson, 2001). Skulle det till exempel visa sig att the Body Shop testade sina produkter på djur skulle detta kunna medföra att kunderna tappat förtroendet för organisationen.

Relationen mellan identitet, image och profil illustreras nedan i figur 2. Idealet som man eftersträvar är då image, profil och identitet överensstämmer. Detta innebär att profilen bör överensstämma med imagen, det vill säga att så som organisationen vill uppfattas även är som organisationen verkligen uppfattas av de externa publikerna. Vidare bör även profilen, det som organisationen vill vara, och identiteten, det som organisationen är, överensstämma. Profil och identitet är en viktig del i skapandet av en organisations image. Illustrationen är ett försök i att åskådliggöra begreppens nära samhörighet samt att de är beroende av varandra.



Figur 2. Förhållandet mellan profil, image och identitet (Larsson, 2001, s. 99)

Den av omvärlden upplevda bilden behöver inte alltid stämma överens med den av organisationen önskade bilden. Genom att stärka profilen kan man

skapa en likhet mellan begreppen (Larsson, 2001). I detta arbete skulle det innebära att man till exempel förbättrar the Body Shops produkter eller genom att stärka företagets sociala engagemang. Bernstein (1985) menar att man inte kan skapa en image men däremot en profil. Ett företag kan, som vi nämnde ovan, påverka hur man vill förmedla sin profil. Däremot är det svårt för företaget att, liksom identiteten, kontrollera sin image, det vill säga publikens bild av företaget, då den är subjektiv.

För att skapa en förståelse för läsaren om hur orden profil, identitet och image har använts i detta arbete om the Body Shop, så kommer här nedan ytterligare göras en definition på de olika termerna, med ursprung i den tidigare begreppsdefinitionen och begreppsutredningen.

- En organisations *profil* är den bild som organisationen vill förmedla av sig själv till sin publik och omvärld.
- En organisations *identitet* handlar om hur en organisations medlemmar som kollektiv uppfattar och uttrycker sin karaktär genom självkänedom, det vill säga de budskap som organisationen verkligen sänder ut.
- En organisations *image* handlar om den uppfattning och bild mottagarna, det vill säga publiken och omvärlden, har av organisationen.

Företagens profil, identitet och image förmedlas till dess publik genom olika former av organisationskommunikation, som kommer diskuteras i nästa kapitel.

2.2 Organisationskommunikation

Organisationskommunikation utgörs av *informell kommunikation*, *marknadskommunikation* och *Public Relations* (Larsson, 2001). Den informella kommunikationen kan exempelvis bestå av skvaller, historier och informella möten inom en organisation. Vi finner denna form av kommunikation som en viktig förmedlare av en organisations identitet. Då den förmedlar hur de anställda uppfattar företaget samt att den hjälper till att upprätthålla de anställdas bild av sin arbetsplats. Marknadskommunikation ligger nära marknadsföring och innebär de kommunikationsinsatser som används för att påverka marknaden att köpa eller få positiva attityder gentemot en vara eller tjänst (Larsson, 2001). Public Relations handlar däremot om ”den formella och av ledningen sanktionerade delen av en organisations interna och externa kommunikation (vid sidan av marknadskommunikation).” (Larsson, 2001, s. 27). Här kommer vi in på PR som handlar om kommunikationen som sker mellan ledning och de anställda.

2.2.1 Modeller för Public Relations

För organisationer fyller PR många olika funktioner, som till exempel att skapa och stödja organisationers identitet (Velmans i Kreps, 1990). För att the Body

Shops profil ska vara effektiv för det att de anställda delar ledningens utsända profil. De anställda är således målgruppen för the Body Shops ledning. Den mest kända PR-modellen eller snarare modellkartan är lanserad av James Grunig. Dessa modeller behandlar vanligen extern kommunikation, men kan även vara användbara för internkommunikation inom en organisation. Modellkartan består av fyra modeller av PR, som kan delas in i envägs- och tvåvägskommunikation samt asymmetrisk/symmetrisk kommunikation. De fyra PR-modellerna är följande: *publicitetsmodellen*, *informationsmodellen*, *den asymmetriska tvåvägsmodellen* samt *den symmetriska tvåvägsmodellen* (Grunig och Hunt, 1984). Den senast tillkomna modellen kallas för *mixed motive*, vilken är en kombination av asymmetrisk och symmetrisk tvåvägsmodell (Grunig, 2001).

Publicitetsmodellen utmärks av att organisationen vill frambringa uppmärksamhet genom alla medel. Kommunikationen är envägs och går från sändare till mottagare. Anhängare av publicitetsmodellen anser sig inte vara skyldiga att visa en fullständig bild av sin organisation som de representerar (Grunig & Hunt, 1984). Undersökningar har visat att publicitetsmodellen är den vanligaste modellen som används i organisationer som finns i länder som till exempel England, USA och Kanada. Detta kan vara intressant för uppsatsens utvalda företag, the Body Shop, då det startades i England och huvudkontoret återfinns i Storbritannien. Publicitetsmodellen är dominerande när det gäller produktreklam och säljaktiviteter, men är även vanlig vid så kallad institutionell reklam, det vill säga när en organisation vill bättra på sitt anseende samt profilera sig externt (Larsson, 2001).

Informationsmodellen innebär att man använder sig av ett mer journalistiskt inriktat arbete, det vill säga att det ska finnas en sanning i det organisationen kommunicerar (Grunig, 1992). Kommunikationen sker här alltid envägs, det vill säga från organisationen till målgruppen (Grunig & Hunt, 1984). Publicitetsmodellen och informationsmodellen skiljer sig från de asymmetriska och symmetriska tvåvägsmodellerna, så till vida att de snarare handlar om information än kommunikation.

Asymmetrisk tvåvägsmodell innebär att man utnyttjar vetenskaplig kunskap för att övertala människor. Kommunikationen sker här på organisationens (sändarens) villkor (Grunig, 1992). Kommunikationen från publiken sker i form av feedback (Grunig & Hunt, 1984). Denna kommunikation handlar mer om att sändaren ska övertala mottagaren att ändra attityd eller beteende än att båda parter ska vara lyhörda för varandra.

Symmetrisk tvåvägsmodell kräver däremot en mer balanserad kontakt med olika grupper. Man strävar här efter att föra en dialog. Kommunikationen sker på närmast lika villkor mellan sändare och mottagare (Grunig & Hunt, 1984). Om vi tillämpar denna modell på fallföretaget the Body Shop innebär det att sändaren, företagets ledning, både sänder och tar emot budskap av mottagaren, de anställda, om vad företaget är och står för. Både sändare och mottagare påverkas av budskapen som sänds. Detta kallas för samverkansmodellen (mer om detta i kap. 2.2.3) och det är den modell som lämpar sig bäst på uppsatsens utvalda företag – the Body Shop. Kommunikationen hos organisationen kan

beskrivas som både horisontell och vertikal. Enligt Larsson (2001) är Grunig och Hunts symmetriska modell för tvåvägskommunikation en idealmodell, där sändare och mottagare kommunicerar på lika villkor. Palm och Windahl (1992) menar dock att bara för att man övergår från envägskommunikation till tvåvägskommunikation behöver detta inte innebära att den manipulativa karaktären från ledningen försvinner, tvärtom kan en tvåvägskommunikation vara en ännu mer verksam påverkansmodell än en envägskommunikation.

Mixed motive modellen är den senaste utvecklade modellen inom PR. Man kan säga att mixed motive är en kombination av asymmetrisk och symmetrisk tvåvägsmodell (Grunig, 2001). Denna modell ser till både organisationens och publikens bästa. När organisationen och publiken är överens har de hamnat i win-win zonen, vilket ger det bästa resultatet (Grunig, 2001). För att hamna i win-win zonen krävs att det förs en dialog mellan de inblandade parterna för att på så sätt närma sig varandras ståndpunkter.

2.2.2 Internkommunikation

Internkommunikation definieras av Kreps på följande sätt:

Internal communication is the pattern of messages shared among organization members; it is human interaction that occurs within organizations and among organization members (Kreps, 1990, s. 20).

Bernstein (1985) menar att en bra internkommunikation kan ge ett bättre resultat, färre missförstånd samt en större arbetstillfredsställelse inom en organisation. För att skapa aktiva och engagerade anställda krävs det att internkommunikationen fungerar. Det vill säga att the Body Shops ledning och de anställda för en dialog och på så sätt blir medvetna om varandras ståndpunkter. De anställdas känsla av delaktighet är en drivkraft med stor betydelse för företagets resultat. Är de anställda insatta i och positiva till organisationens uppgifter och mål finns det förutsättningar för att kontakterna med omvärlden ska lyckas (Larsson, 2001).

Kreps (1990, s. 23) menar att internkommunikationen fyller fyra funktioner;

- För det första fyller internkommunikationen funktionen att sprida och genomsyra de mål, uppgifter och regler som finns för verksamheten.
- För det andra syftar internkommunikationen till att koordinera organisationens verksamheter.
- För det tredje ska internkommunikationen förse ledningen med upplysningar om tillståndet i organisationen och om tillförlitligheten i sin information.
- För det fjärde har internkommunikationen uppgiften att socialisera in medarbetarna i organisationens kultur (Larsson, 2001; Kreps, 1990).

Palm (1995) delar upp den interna kommunikationen i *hård* respektive *mjuk information*. Den hårda sakinriktade informationen syftar till att överföra korrekt information i form av kunskap till de anställda, som därmed får en gemensam referensram och en positiv syn på företaget, som de sedan likt ambassadörer förmedlar till omvärlden. Den mjuka informationen handlar mer

om attityder och värden. Den förstärker vi-andan, samt ser till att organisationens värden och mål förankras hos de anställda (Palm, 1995). Kreps fyra funktioner hos internkommunikation samt Palms hårda respektive mjuka information innebär att dagens organisationer använder sig av alla fem PR-modellerna, som tidigare nämnts, i sin internkommunikation. Exempel på detta är då organisationer vill sprida sina mål och visioner inom företaget använder de sig av envägskommunikation i form av informationsmodellen eller publicitetsmodellen. Däremot då företag vill få uppgifter om vad som händer i organisationen och socialisera in de anställda i organisationens kultur använder de sig av tvåvägskommunikation, i form av asymmetrisk- eller symmetrisk tvåvägsmodell samt mixed motive.

Det finns olika former av intern informationsverksamhet. Man kan dela in internkommunikationen i fyra olika former, arbetskommunikation, nyhets- och lägeskommunikation, styr- och förändringskommunikation samt värderings- och kulturkommunikation (Larsson, 2001). Det finns två former som är mest relevanta för detta arbete. Den första formen är värderings- och kulturkommunikation. Den innefattar organisationens attityder, etik och medarbetarsyn samt inställningen till exempelvis samhällsansvar och miljöfrågor (Larsson, 2001). Inom the Body Shop bidrar värderings- och kulturkommunikationen till att förmedla och upprätthålla företagets identitet. Den andra formen är styr- och förändringskommunikation, som innebär information om mål, planer och riktlinjer (Larsson, 2001). Hos the Body Shop är det styr- och förändringskommunikationen som förmedlar ledningens tänkta profil till de anställda.

Internkommunikationen måste uppfylla ett antal kriterier för att vara effektiv. Det finns ett krav på att informationen bör vara konkret, klar, konsistent, kongruent och tillgänglig (Larsson, 2001). Detta betyder att internkommunikationen bör vara fyllig, komplett och koordinerad. Det är viktigt att företaget är konsekvent i sin internkommunikation. De anställda måste få reda på vad företaget handlar om och står för, annars skapas lätt en känsla av osäkerhet. Personalen har dels som anställda, dels som privatpersoner ett behov av att veta vad företaget symboliserar (Bernstein, 1985). Är inte företaget konsekvent i sin internkommunikation innebär det att det blir svårare att uppnå de mål som satts upp. Larsson (1993) talar om totalinformation och menar att förutsättningen för en lyckad kommunikationsprocess är att hela organisationen delar de grundläggande värderingarna, som utgör basen för verksamhetens syfte och mål. Detta innebär att alla olika nivåer i organisationen nås av samma budskap och att alla mottagare förstår, accepterar och agerar utifrån dess innehåll (se även samverkansmodellen).

Det förekommer alltmer att företag ser på sina anställda som kunder (Cheney & Christensen, 2001). Det vill säga att de har ett marknadsmässigt synsätt på sina anställda. Cheney & Christensen (2001) varnar därför för att internkommunikationen ska bli en del av externkommunikationen, då kommunikationen verkar vara riktad externt men är själva verket även riktad internt. De anställda får liknande information genom både den interna och den externa organisationskommunikationen, vilket kan bidra till att företaget blir självrefererande. Det vill säga att de anställda erhåller endast en syn på och en

bild av företaget, vilket kan medföra att de inte reflekterar och skapar sig en "egen" bild av vad företaget står för. Grönroos (1983) talar om detta som intern marknadsföring och menar att dess centrala uppgift är att från ledningshåll motivera och styra sina medarbetare genom att påverka deras attityder och värderingar. Intern marknadsföring kan därför närmast liknas vid asymmetrisk internkommunikation, som vi tidigare nämnt. Ett mer fördelaktigt sätt för ledningen att kommunicera med de anställda är att använda sig av symmetrisk kommunikation (Grunig, 1992). Vilket innebär, som tidigare nämnts, att det förs en dialog mellan ledning och anställda inom the Body Shop.

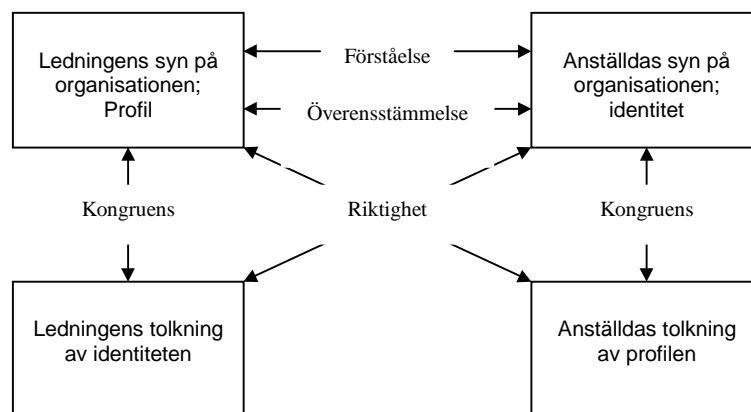
Intern och extern kommunikation behöver inte längre tillhöra olika områden inom företagskommunikation. Kreps (1990) anser att det är viktigt att intern och extern kommunikation samverkar; "Internal and external communication channels are used to support each other and must be operated in concert to accomplish organisational goals" (Kreps, 1990, s. 22). Många organisationer börjar inse svårigheten att övertyga en extern publik om den interna publiken, det vill säga de anställda, inte har en positiv bild av företaget (Cheney & Christensen, 2001). Om de anställda är väl insatta i och positiva till organisationens förehavanden och mål finns det goda förutsättningar för att även de externa kontakterna ska fungera på ett bra sätt, vilket i sin tur innebär att företaget för ut en positiv bild till sina externa publik. Om den interna publiken däremot inte har en positiv syn på företaget är det svårt att övertyga en extern publik om organisationens förträfflighet (Cheney & Christensen, 2001). Det som händer inom en organisation formar också organisationens externa kommunikation och därmed omvärldens syn på företaget. Därför är det viktigt att de anställda har en positiv bild av företaget. Detta innebär att det är fördelaktigt för en organisation att ha en stark identitet, som dess personal kan identifiera sig med samt en välfungerande internkommunikation som förmedlar organisationens ståndpunkt och förehavanden. Det är essentiellt att ledningen och de anställda har uppfattat budskapet om vad organisationen står för på liknande sätt. På så sätt blir det lättare att skapa en överensstämmelse mellan identitet, det organisationen är, och profil, det organisationen vill vara.

De företag som är bra på internkommunikation kan också vara bra på extern kommunikation (Bernstein 1985). En anledning till detta kan vara att företag som håller sin personal välinformerad kan samtidigt ha en välinformerad extern publik, då de anställda är företagets ansikte utåt. Detta är speciellt viktigt för företag inom servicebranschen och för personal som har direkt kundkontakt. Grunig och Hunt (1983) talar om *boundary personnel*, det vill säga anställda som har lika mycket kontakt med omvärlden som de har med insidan av företaget. The Body Shops anställda utgörs till största delen av butikspersonal, som har direkt kundkontakt. De har därför kontakt med såväl insidan som utsidan av företaget. De anställda är den främsta informationskällan för externa publik (Callister i Grunig & Hunt, 1984). Företagets interna kommunikation är sålunda både ett verktyg för företagsledning och ett verktyg i marknadsföringen (Grunig & Hunt, 1984). Trots att ett företag använder sig av annonsering, presskontakter, trycksaker och liknande kan man inte förringa att det är de anställda som starkast präglar omgivningens bild av en organisation (Palm 1994). För the Body Shop får detta anses som extra viktigt eftersom de inte använder sig av annonsering i så stor utsträckning. Det är därför butikerna

och de anställda som har det yttersta ansvaret för att ge externa grupper ett positivt intryck av företaget.

2.2.3 Samverkansmodellen

Samverkansmodellen erbjuder organisationer en möjlighet att utvärdera två olika ståndpunkter i en fråga, i detta fall överensstämmelsen av profil och identitet hos the Body Shop i Sverige. Samverkansmodellen kan hjälpa en organisation att finna en samverkan mellan de inblandade parterna, i detta fall ledningen och de anställda. Denna samverkan möjliggörs genom en symmetrisk internkommunikation, som hjälper de inblandade att skapa sig en bild av varandras idéer/tänkande (Cutlip m.fl. 1994; Palm, 1994). De inblandade ges en möjlighet att närma sig varandras ståndpunkter och på så sätt skapa en gemensam grund att stå på, det vill säga det ska råda samförstånd. Målet med samverkansmodellen är att kommunikationen mellan två grupper ofta förbättrar insikten om den andra partens inställning (Grunig & Hunt, 1984).



Figur 3 (efter Grunig & Hunt, 1984, s. 28).

Fyra centrala begrepp är aktuella inom samverkansmodellen:

Congruence [kongruens] is the extent to which each person thinks the other person's idea or evaluation is similar to his own. Accuracy [riktighet] is the extent to which one person's perception of the other person's idea or evaluation approximates to the other person's actual idea or evaluation. Understanding [förståelse] represents the extent to which the two ideas are the same. Agreement [överensstämmelse-förlikning] represents the extent to which the evaluations are the same (Grunig & Hunt, 1984, s. 128, egen översättning till svenska).

För att mer utförligt beskriva detta är det viktigt att det finns en *förståelse* (understanding) mellan de olika parterna och deras respektive uppfattning om organisationen. För att skaffa sig en bild av hur de anställda uppfattar och ser på organisationen krävs det att ledningen sätter sig in i vilka värderingar som de anställda anser viktiga. De anställdas uppfattning av organisationen är sålunda lika med identiteten. För att de anställda ska förstå ledningens syn på organisationen, det vill säga profilen, krävs det att denna på ett tydligt sätt förmedlas till de anställda genom intern- och externkommunikation.

Det krävs att det finns en *kongruens* (congruence), det vill säga till vilken grad de båda parterna uppfattar att deras åsikter matchar varandra. Det betyder att det bör finnas en inbördes överensstämmelse mellan hur organisationen vill bli uppfattad (profilen) och hur ledningen tolkar att de anställda uppfattar organisationen (identiteten). Naturligtvis bör det finnas motsvarande inbördes överensstämmelse mellan de anställdas uppfattning och hur de tolkar ledningens uppfattning.

Likaså bör det finnas en *överensstämmelse* (agreement) mellan de båda parternas syn på organisationen. Ju mer lika syn ledning och anställda har, desto lättare blir det att skapa en överensstämmelse mellan profil och identitet. Det är därför även viktigt att ledning och anställda uppfattar varandras budskap rätt.

Det bör även finnas en *riktighet* (accuracy) mellan de sända budskapen och de uppfattade budskapen, vilket betyder att ledningen måste ha en god insikt om de anställdas syn på organisationen och vice versa. Ledningen bör se de anställda och identiteten på ett riktigt (accuracy) sätt samtidigt som de anställda måste förstå ledningens utsända profil.

2.3 Organisationsidentitet och organisationskultur

Termer som organisationskultur och organisationsidentitet är begrepp med snarlik innebörd, då de båda uttrycker kontentan av ett företag. De två begreppen organisationsidentitet och organisationskultur berör frågor kring helhet, tillhörighet och gemensamma föreställningar (Alvesson & Björkman, 1992). Organisationsidentitet är precis som organisationskultur ett kollektivt begrepp. Samtidigt som det pekar på relationer och aspekter inom företaget krävs det dock även att organisationens konkreta verksamhet vägs in. Identiteten är således nära förknippad med vad organisationen gör (Alvesson & Björkman, 1992).

2.3.1 Organisationsidentitet

Ind (i Larsson, 2001, s. 98) jämför ett företags identitet med den individuella identiteten. Ind menar att identiteten består av många faktorer:

Identitet formas av en organisations historia, trossatser och filosofi, av dess tekniska karaktär, ägarform, personal och ledarpersonligheter, och av dess etik, kultursyn och strategier. Den kan projiceras eller kommuniceras genom ett identitetsprogram, men identitet i sig är mycket svårt att ändra (s. 98).

Olins (i Bernstein, 1985) beskriver även han företagets identitet i mänskliga termer och menar att identiteten är själen och andan av den kultur ett företag manifesterar. Alvesson & Björkman (1992) anser dock att det är viktigt att komma ihåg att organisationer, i jämförelse med människor, inte har ”riktiga” identiteter. Man studerar oftast organisationer som om de hade en identitet. På en organisatorisk nivå innebär detta att identiteten består av den djupare helhetsbild företaget har av sig själv i förhållande till andra organisationer (Larsson, 2001). Identiteten är sålunda hur ett företags anställda som kollektiv uppfattar och uttrycker sin natur. Bernstein (1985) anser att det finns större

kontroll över ett företags identitet än man har över en persons, då företaget ges chans att bestämma hur dess identitet borde vara. I uppsatsens utvalda företag, the Body Shop, skulle detta kunna innebära att man sätter upp värderingar, som man vill införliva i organisationen, för att på så sätt forma företaget på det sätt som ledningen önskar och anser vara passande.

Inom en organisation handlar det sällan om endast en identitet. Organisationer består snarare av dualistiska eller multipla identiteter (Alvesson & Björkman, 1992). Olika organisatoriska enheter inom företaget kan parallellt med företagets identitet ha skapat egna identiteter, vilket kallas dualistisk identitet. Multipla identiteter innebär att det skapats identiteter som är fristående från företagets, exempelvis kan det innebära att butikscheferna och personalen på huvudkontoret utvecklat egna små världar inom the Body Shop. Som tidigare nämnts är organisationsidentitet ett kollektivt fenomen (Alvesson & Björkman, 1992). Detta innebär att organisationsidentiteten blir en sammanslagning av identitetsuppfattningar som förekommer inom organisationen. En organisations identitet kan därför ses som en konstruktion som utgörs av många olika identiteter. Enligt Alvesson & Berg (1992) utmärks en identitet av att organisationens olika delar tillsammans bildar en helhet. Det vill säga till vilken grad organisationsmedlemmarna upplever en helhet och sammanhang i organisationens aktiviteter. Det är därför viktigt att ledningen bidrar till att alla anställda, oavsett position inom företaget, känner att de tillhör samma företag (Alvesson & Berg, 1992).

The Body Shop är ett företag som har tydligt fastställda värderingar. Det kan vara fördelaktigt för en organisation att ha distinkta värderingar, då det också innebär en tydlig identitet (Bakka, 1999). Om en organisation har en stark kultur kan det vara lättare att rekrytera ny personal vars värderingar överensstämmer med organisationens värderingar. Detta är en av anledningarna till att organisationen bör formulera sin idégrundlag och sina värderingar så klart som möjligt (Bakka, 1999). Om den anställda delar företagets ideal och värderingar går insocialiseringsprocessen snabbt och blir också starkare (Alvesson & Björkman, 1992). Det blir därför lättare för den anställda att identifiera sig med företaget. För företag med en markant profil och stil är det viktigt att försäkra sig om att personalen snabbt socialiseras till organisationens normer (Bakka, 1999).

Ju tydligare en organisation framträder när det handlar om symboler, värderingar och så vidare, desto mer framgångsrik upplevs den vara (Alvesson & Björkman, 1992). Ju tydligare organisationen skiljer sig från omgivningen och ju mer social gruppbildning som förekommer, desto mera tenderar organisationen att fungera som en social identitet för personalen. Allt detta sker under förutsättning att organisationen associeras med något positivt (Alvesson & Björkman, 1992).

Fördelen med att använda sig av ett begrepp som identitet är att man skapar en förståelse för en organisations inre samt ett tolkningsredskap av en organisations kärna, det vill säga identiteten. Detta redskap använder man sig sedan av för att kunna belysa olika fenomen inom en organisation (Alvesson & Berg, 1992). Albert & Whetten (i Alvesson & Berg, 1992) pekar på tre kriterier

som bör vara uppfyllda för att man ska kunna belysa en organisationsidentitet. För det första bör organisationens innersta väsen belysas, i form av dess grundläggande karaktär. Därpå måste organisationens särart beskrivas, vad som skiljer organisationen från omgivningen och andra organisationer i samma bransch. Till sist bör en likhet över tid belysas, vilket innebär att det bör finnas en viss kontinuitet i hur organisationen uppfattar sig själv.

2.3.2 Organisationskultur

Definitioner på organisationskultur varierar kraftigt. Organisationskultur definieras enligt Alvesson & Berg (1988) som:

Den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden (s. 47).

Organisationskulturen resulterar sålunda i ett sätt att uppleva världen på och det gäller både de interna förhållandena i organisationen som förhållandet till omvärlden. Detta betyder att organisationskultur inte enbart handlar om värderingar som ledningen medvetet sänder ut i organisationen utan också värderingar som de anställda själva skapar.

Organisationskultur kommuniceras till anställda formellt och informellt (Kreps, 1990, s. 132). Informellt sker det bland annat genom skvaller och ”djungeltelegrafen”. Formellt förmedlas kulturen genom slogans, dokument i form av handböcker, nyhetsbrev och andra liknande interna publikationer. Företagskulturen kommer även tydligt i uttryck på många olika sätt genom fysiska attribut såsom byggnader, inredning, logotyper et cetera (Bakka, 1999, s. 114). Grunig (1992, s. 542) menar att “communication creates culture and culture shapes communication”. Det är i synnerhet den interna kommunikationen som påverkar organisationskulturen, då det är främst de anställda, som genom den informella kommunikationen skapar organisationskulturen (Kreps, 1990). Organisationen kan använda sig av formella och informella kommunikationskanaler för att fostra sin personal i organisationens kultur, socialisera in dem i kulturen och slutligen utveckla en stark organisationskultur. En stark kultur kan å ena sidan vara ett försök att skapa en gemensam identitet, som kopplar samman organisationens medlemmar kring visioner, värderingar och handlingsnormer. Å andra sidan kan dock kulturen också visa sig vara ett missgrepp och ses som ett manipulativt instrument (Morgan, 1999). Kulturen kan kontrollera och hämma de anställda och på sikt också förändring av organisationen.

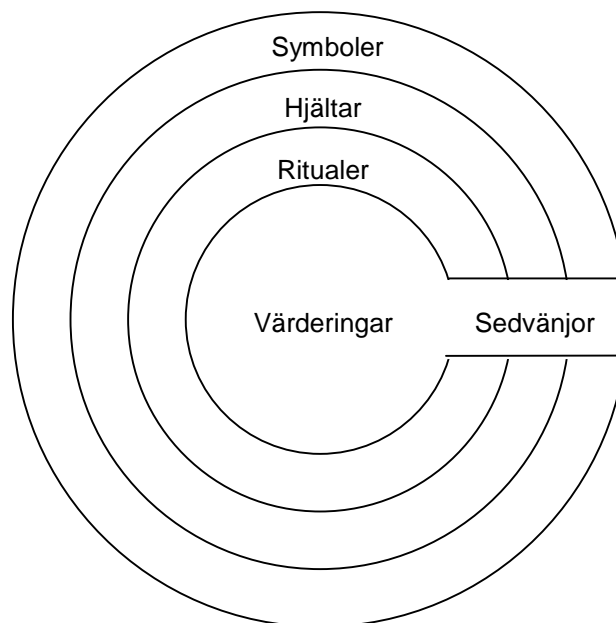
Kulturen har alltså blivit en viktig del av organisationernas liv. Att utveckla och bygga upp en organisations kultur kan därför vara ett kraftfullt sätt att förbättra en organisations effektivitet (Bruzelius & Skärvad, 1995). Organisationskulturen är summan av delade värderingar, meningar, symboler och liknande som organiserar och integrerar en grupp människor som arbetar tillsammans (Sriamesh, Grunig och Buffington, 1992). En företagskultur kan identifieras och beskrivas genom att titta närmare på värderingar, historier, myter, ritualer, arketyper och liknande (Sriamesh, Grunig och Buffington i Grunig, 1992). Det är de grundläggande värderingarna som är grunden till en

organisations identitet (Hofstede, 1980). Således är organisationens värderingar viktiga för de anställdas identifikation med varandra och med organisationen.

2.3.2.1 Hofstedes lökmodell

Målet med att försöka beskriva kulturen kan sägas vara att fånga organisationens kärna men det är inte lätt att beskriva något svårdefinierat som en organisationskultur.

En organisations kultur skapar till stor del organisationens identitet. Organisationskulturen är mycket viktig för att organisationer ska kunna bli framgångsrika. En organisations kultur kan liknas vid en lök. Kulturen berör och influerar de anställda i en organisation, som i detta fall utgörs av the Body Shop. För att få förståelse för kulturen måste man tränga in i de olika lagren. Fyra följande termer beskriver kulturmanifestationer på ett mycket bra sätt. Dessa termer är: värderingar, ritualer, hjältar och symboler (Hofstede, 1991). I lökens yttersta lager ryms symboler, som representerar de yttersta kulturuttrycken medan värderingarna däremot representerar lökens djupaste kulturuttryck. Ritualer och hjältar finner man i de mellersta lagren av löken (Hofstede, 1991). Ritualer, ceremonier och symboler är ”synliga” men deras kulturella innebörd är däremot osynlig (Hofstede, 1991). Termerna samlas i lökdiagrammet som ”sedvänjor”.



Figur 4. Lökmodellen (Hofstede, 1991, s. 17).

Värderingar utgör kulturens kärna. Värderingarna är de grundläggande idéerna och synsätten i en organisation och som sådana bildar de kärnan i företagskulturen (Deal & Kennedy, 1982). Värderingar förmedlar en klar bild till medarbetarna av vad organisationen står för. Värderingar anses som svårpåverkbara och stabila. Enligt Krona och Skärvad (1997) är det dock fel att betrakta dem som opåverkbara, då detta kan innebära att man inte kan förändra värderingarna i en organisation. Författarna menar vidare att värderingarna kan påverkas men att det kan vara svårt. Ledningens viktigaste uppgift är att

utveckla, underhålla och påverka värderingarna samt säkerställa att de stämmer överens med verksamheten (Krona & Skärvad, 1997). Organisationen visar genom exempelvis rekrytering vilka värderingar och egenskaper som är viktiga inom företaget (Alvesson & Berg, s. 1988). I denna uppsats är värderingar centrala, då the Body Shop i mångt och mycket utgörs av sina grundläggande värderingar.

Ritualer är kollektiva sammankomster. Dessa sammankomster kan till exempel vara ceremonier, affärsmöten och politiska möten (Hofstede, 1991). Dessa sammankomster är alltså ett bra sätt för människor som delar en kultur att få ett tillfälle att umgås och skapa en gemenskap med varandra. Ritualer kan anses förstärka rådande värderingar och handlingsmönster i en organisation (Alvesson & Berg, 1988). De kan exempelvis vara viktiga i insocialiseringsprocessen av ny personal. Ett exempel på en ritual kan vara de interna utbildningskurser som the Body Shop anordnar för sin personal.

Hjältar är personer som är levande eller döda, verkliga eller fiktiva. De innehar roller som är högt prisad i en kultur och ses som förebilder (Hofstede, 1991). Hjältar och berättelser om denna visar på vilka normer och värderingar som är önskvärda inom organisationen (Alvesson & Berg, 1988). Hjälten inom the Body Shop är grundaren Anita Roddick, som verkar som en förebild för de anställda.

Symboler utgörs av gester, ord, bilder eller objekt, vilka har en speciell betydelse för dem som delar kulturen (Hofstede, 1991). Symboler utvecklas lätt och gamla försvinner snabbt. I en kulturell grupp kopieras symboler regelbundet av andra. På grund av detta har symboler placerats längst ut på löken (Hofstede, 1991). För the Body Shop utgör den gröna färgen och det enhetliga utformandet av butikerna viktiga symboler för organisationen.

2.4 Organisationsprofilering

Företag inser alltmer vikten av att synas med en distinkt och igenkännbar profil i dagens alltmer föränderliga samhälle (Cheney & Christensen, 2001). Ett företags profil kan sägas vara den bild som en organisation vill ha av sig själv hos sin omgivning, publik samt hos sina anställda (Larsson, 2001). Profilen kan sägas vara en del av identitetsbegreppet. Det kan enklare formuleras som att profilen är det som företaget medvetet uttrycker, medan företagsidentiteten är ett resultat av allt som företaget säger och gör (Hinn & Rossling, 1994).

Nationalencyklopedin (1992, s. 204) definierar profilering som ”en process genom vilken företaget försöker få profil, identitet och image att överensstämma”. Ett företags profilering, när den är långsiktig och meningsfull, tar sin utgångspunkt i vad företaget är, det vill säga i identiteten. De företag som lyckas bäst är de som klarlagt och formulerat sina karaktärsdrag innan de inleder profileringen för att sedan låta profileringen vila på vad de vet om sig själva. Detta leder till att de får en trovärdighet internt (Hansson, 1998). Det är alltså viktigt att the Body Shop har sin profil förankrad i ”verkligheten”, det vill säga i företagets identitet. De anställda måste känna att den profil som the Body Shop förmedlar är också de värderingar som är

centrala inom företaget. Har samtliga anställda klart för sig vad företaget står för och vad det vill, skapar det en identifikation och en känsla för företaget samtidigt som motivationsgraden höjs. Ett krav som även måste ställas på profilen är att den verkligen är en profil, det vill säga att den inte är motsägelsefull, men att den inte heller är så utslätad att den upphör att profilera verksamheten. En profil som endast innehåller positiva värdeord upphör att vara en profil (Palm & Windahl, 1992).

Ett företags profil förmedlas ofta till publiken, både den interna och den externa, genom diverse dokument som upplyser om företagets värderingar och ståndpunkter, det vill säga vad som är typiskt och utmärkande för företaget. Dokumenten i form av exempelvis ett grafiskt program är en hjälp för att veta hur man ska använda och placera symboler, så som logotyp (Hinn & Rosling, 1994). Detta innebär sålunda att en företagsprofil förmedlas till de anställda genom den planerade kommunikationen. Den planerade kommunikationen är ett målinriktat och strategiskt ledningsinstrument, som skiljer sig från den informella kommunikationen (Larsson, 2001). Den informella kommunikationen får i sin tur, givetvis tillsammans med den formella kommunikationen, sägas ha ansvar för att upprätthålla företagets identitet. Den planerade kommunikationen är ett verktyg att presentera en bild av hur företaget vill vara (Larsson, 2001). På så sätt kan företagsprofileringen sägas vara de egenskaper man väljer att lyfta fram för att profilera företaget. Med hjälp av officiella dokument uttrycks företagets värderingar men också visioner. Detta betyder att profileringen är ett sätt att från ledningshåll föra ut en positiv bild av företaget till olika publikgrupper.

Det finns två olika publikgrupper till vilka företaget vill förmedla sin organisationsprofil, dels den interna publikgrupper och dels den externa publikgrupper (Bernstein, 1985, s. 28, 172). Den interna publikgrupper finns inom företaget i form av de anställda, medan den externa publikgrupper utgörs av omgivningen såsom kunder, leverantörer och liknande. Windahl och Signitzer (1993) menar att det bör göras en åtskillnad vad gäller budskap till de interna och externa publikgrupperna. Därför att de anställda kan lätt bli uttråkade om de möts av glättiga reklambudskap, samtidigt som kunderna kan förvirras av att mötas av facktermer. Graden av involvering och engagemang inom ämnet styr graden av informationsbearbetning. Ju större intresse mottagaren har för ämnet, desto mer energi läggs ned på att tolka informationen (Palm, 1994).

Den interna publikgrupper utgörs inte av en homogen grupp anställda. De anställda tillhör olika publikgrupper och de behöver därför olika budskap (Grunig & Hunt, 1984). Beroende på vilken position som individen innehar i företaget, behövs information som är relevant för individen för att kunna utföra sitt jobb. Grunig & Hunt (1984) menar att det är organisationsstrukturen som skapar olika interna publikgrupper. Detta betyder att det i platta organisationer finns en hög involveringsgrad som är spridd genom hela företaget, medan det i högt strukturerade företag endast finns få mycket involverade personer i toppen av företaget.

2.4.1 Profilbärare

Syftet med organisationsprofilen är att förmedla organisationens inre till omvärlden. Genom olika kanaler förmedlas denna bild via till exempel anställda, produkter, reklam och förpackningar. Dessa olika kanaler kallas med ett gemensamt namn av Hinn och Rossling (1994) för identitetsbärare.

Författarna talar om identitetsbärare, men för att få en enhetlig terminologi genom uppsatsen översätts uttrycket till profilbärare. Dessa profilbärare utgörs av personer, produkter, grafiskt program, reklam, butiker, företagsevenemang, sponsring, PR, produktionsutrustning och teknisk dokumentation (Hinn & Rossling, 1994). Samtliga profilbärare bidrar till att skapa en organisationsprofil. Då alla profilbärare emellertid inte är relevanta för detta arbete har fokus lagts på personer, produkter, grafiskt program och PR. Profilbärarna reklam, butiker, evenemang och sponsring anses tillhöra begreppet image, vilket inte kommer behandlas i detta arbete. Produktionsutrustning och teknisk dokumentation anses inte vara profilbärare utan snarare verktyg för att skapa en image och profil.

Personer som är viktiga inom en organisation kan komma att bli symboler för övriga anställda. Till exempel kan en stark och karismatisk ledare förmedla sina värderingar internt och på så sätt influera hela organisationens värderingar (Hinn & Rossling, 1994).

En stor del av företagets profil utgörs av dess verksamhet. Resultaten av verksamheten syns genom *produkterna* (Hinn & Rossling, 1994). Ett tydligt exempel på detta kan exempelvis vara att man förknippar the Body Shop med produkter som inte är testade på djur.

Det *grafiska programmet* har till uppgift att synliggöra organisationens karaktärsdrag. Detta kan till exempel utgöras av företagets logotyp, färgval och typografi (Hinn & Rossling, 1994). För the Body Shop innebär detta bland annat den symboliska gröna färgen och logotypen utformad som två löv.

Syftet med *PR*, Public Relations, är att internt bygga upp en stark identitet genom att en organisations ledning förmedlar organisationens profil till dess anställda (Kreps, 1990).

3. Metod

Syftet med detta metodkapitel är att det ska göra det möjligt för läsaren att få en inblick i vårt tillvägagångssätt för denna C-uppsats.

3.1 Kvalitativ metod

Metod handlar om hur man ska gå tillväga för att undersöka det som händer och sker runt omkring oss. Vidare är metoden också ett sätt att hjälpa oss beskriva, förstå och förklara världen runt omkring oss. Vad vi vill ha kunskap om avgör hur vi ska gå tillväga för att skaffa oss denna kunskap. Valet av metod beror alltså på vår frågeställning och vårt syfte med undersökningen (Bengtsson m.fl. 1998). När man börjar sin undersökning är det därför viktigt att känna till vad man vill undersöka samt syftet med undersökningen för att på så sätt avgöra vilken metod man ska använda sig av. Kvale råder; ”håll ändpunkten i sikte” (1997, s. 96), det vill säga att ständigt ha i åtanke hur man tänker sig slutprodukten av sin undersökning.

Den kvalitativa forskningen fokuserar på förekomsten eller frånvaron av en viss kvalitet. Den kvalitativa forskaren är inte intresserad av gradskillnaden hos ett fenomen utan artskillnaden. Detta till skillnad från den kvantitativa forskaren, som istället intresserar sig för kvantiteten eller mängden av en viss egenskap hos det undersökta (Bengtsson m.fl. 1998). Arvidson (2000, s. 18) menar att ”den grundläggande skillnaden [mellan kvantitativ och kvalitativ metod] kommer ur frågan vad det är för slags kunskap vi letar efter i vår undersökning”. Den kvalitativa metoden har som avsikt att erhålla nyanserade beskrivningar av kvalitativa aspekter av den intervjuades livsvärld (Kvale, 1997). En annan styrka hos den kvalitativa metoden är att den ger oss en möjlighet att komma tätt intill våra studieobjekt (Bengtsson, m.fl. 1998).

Det finns flera anledningar till vårt val att arbeta med kvalitativ metod. Metoden är ett verktyg och dess användning beror på vilka forskningsfrågor som ställs (Kvale, 1997). Syftet med vår uppsats är att skapa en ökad förståelse för överensstämmelsen mellan profil och identitet. Därför anser vi det mest lämpligt att använda oss av kvalitativ metod.

Vår uppsats utgår från ett hermeneutiskt perspektiv. Målet med vår undersökning är att få en ökad förståelse för ett fenomen (Deacon, 1999). Man sätter förståelse, reflektion och tolkning i fokus snarare än att försöka förklara, förutsäga, kontrollera och hypotespröva (Deacon, 1999). De senare begreppen är centrala inom det positivistiska synsätten och därmed också inom kvantitativ forskning. Utifrån det hermeneutiska synsättet kommer vi att i denna uppsats försöka tolka och förstå och därmed anammar vi ett tolkande perspektiv.

3.1.1 Kvalitativa intervjuer

Vi hoppas att genom våra intervjuer kunna skaffa oss en förståelse för och kunskap om hur identiteten uppfattas och profilen upplevs av the Body Shops butikschef. Genom intervjuer får vi tillgång till intervjupersonens upplevelser

av organisationen. Efter dessa intervjuer bör vi ha fått en god uppfattning om vad som kännetecknar organisationens identitet. Det är nödvändigt att lyssna både till de direkt uttalade beskrivningarna och till vad som sägs mellan raderna (Kvale, 1997). Därför anser vi att kvalitativa intervjuer lämpar sig bäst för vår undersökning. Med hjälp av kvantitativ metod i form av exempelvis en enkät är det svårt att fånga upp nyanser i intervjupersonens svar och kroppshållning.

Inom området för kvalitativ metod har vi valt att arbeta med samtalsintervjuer för att på så sätt skaffa oss en förståelse för butikschefernas uppfattning om the Body Shops identitet. Via samtalsintervjuer, som är löst strukturerade, kan man upptäcka sidospår som spelar roll vad gäller intervjupersonens åsikter kring organisationen. Inom ramen för en intervju ges intervjupersonen möjlighet att presentera personliga åsikter på ett annat sätt än vid kvantitativ metod, som är mer strukturerad. Detta kommer förhoppningsvis att ge oss ett bredare intervjumaterial att arbeta med i vår analys.

Vi har valt att utföra enskilda intervjuer. Fördelen med en enskild intervju är att individens tankar, åsikter och erfarenheter ges ett stort utrymme. Det kan vara lättare för intervjupersonen att uttrycka sina åsikter när hon är ensam med intervjuaren (Bengtsson, m.fl. 1998). En annan fördel med enskilda intervjuer är att man kan anpassa varje intervju till varje intervjuperson och därmed kan intervjuaren lättare bygga upp en personlig relation till den intervjuade, vilket kan bidra till att intervjupersonen kanske kan tala om känsliga ämnen (Bengtsson, m.fl. 1998).

3.2 Tillvägagångssätt

Här nedan kommer vi att förklara arbetets tillvägagångssätt, det vill säga hur vi har gått tillväga vid vårt urval av intervjupersoner, utformningen av vår intervjuguide samt hur intervjusituationen har gått till.

3.2.1 Urval

Patton (i Bengtsson m.fl. 1998) menar att en av de största skillnaderna mellan kvantitativa och kvalitativa undersökningar är urvalet. De kvalitativa undersökningarna strävar efter djup och har relativt små urval. De kvantitativa undersökningarna är däremot beroende av ett större urval (Bengtsson, m.fl. 1998). Val av undersökningens personer är avgörande för arbetets fortsatta gång, då fel person i urvalet kan leda till att frågeställningen inte kan besvaras (Bengtsson, m.fl. 1998).

Då vi hade bestämt oss för att undersöka the Body Shops profil och identitet ansåg vi det vara relevant att kontakta the Body Shops huvudkontor i Sickla, Stockholm. Av praktiska skäl var vi tvungna att begränsa oss i vårt val av intervjuområden. Vi ansåg att det lämpade sig bra att intervju olika butikschefer i Stockholmsområdet när vi även skulle intervju PR- och informationsansvarig på huvudkontoret. Skåneregionen valdes ut på grund av det nära geografiska läget. Vi anser inte att detta ska behöva påverka vårt arbete, då vi inte tror att butikscheferna runt om i landet har olika syn på the Body Shop på grund av det geografiska läget. Vi har själva tagit kontakt med

de olika butikscheferna utan inverkan och hjälp från the Body Shops huvudkontor. Vi anser att de intervjuer vi har genomfört har gett oss tillräckligt med information för vår uppsats, då vi har erhållit liknande information vid de olika intervjuerna. Vi har på så sätt uppnått en teoretisk mättnad. Teoretisk mättnad innebär att nya intervjuer inte tillför ny information (Bengtsson, m.fl. 1998).

3.2.2 Intervjupersoner

Vi har valt att göra ett kriteriumurval för vår uppsats. Ett kriteriumurval innebär att intervjupersonerna har en viss erfarenhet (Bengtsson, m.fl. 1998). Valet av intervjupersoner har gjorts utifrån ett antal kriterier. Eftersom vår undersökning handlar om identitet och profil finns det vissa kriterier, som måste uppfyllas. I den kvalitativa forskningen är det inte allmänna åsikter som efterfrågas, utan man vill ha beskrivningar av specifika situationer och handlingar (Kvale, 1997).

Då studien genomfördes på the Body Shop var:

- Första förutsättningen att personen i fråga var en anställd på företaget.
- Andra förutsättningen var att personen varit anställd på företaget en längre tid. Vi ser annars att det finns en risk för att den anställda inte hunnit bli insocialiserad i företaget och därför inte hunnit ta till sig av företagets värderingar.
- Tredje förutsättningen var att personen hade direkt kundkontakt.

Av ovan nämnda skäl har vi därför valt att intervjua butikschefer samt en PR- och informationsansvarig på the Body Shop. Butikscheferna valdes ut med tanke på att de varit anställda under en längre tid och dagligen arbetar i butikerna samt har regelbunden kundkontakt. Vidare valdes en PR- och informationsansvarig ut, som är väl insatt i företagets informationsarbete. Vi har valt att endast intervjua butikschefer, då resterande personal hos de butiker vi besökt mestadels bestod av deltidsanställda. Vi ansåg därför att de inte hade tillräckligt med kunskap om och erfarenhet av företaget. Något som man måste ha i åtanke är att butikscheferna arbetar hos the Body Shop och har därmed ett ansvar över hur företaget uppfattas externt. Detta kan medföra att de inte ger en korrekt bild av the Body Shop utan istället förskönar bilden av sitt företag. Vi har haft detta i åtanke, då vi genomförde vårt arbete.

Efter en inledande kontakt med the Body Shops huvudkontor började sökandet efter intervjupersoner. För att hitta våra intervjupersoner tog vi per telefon en första kontakt med de olika butikscheferna i Stockholmsområdet och Skåne-regionen för att se vilka som var villiga att ställa upp på intervju. På så sätt är det möjligt att personligen presentera undersökningen och direkt svara på eventuella frågor (Bengtsson, 2000). Sedan bokades en intervjutid och plats som passade våra intervjupersoner. Att låta intervjupersonerna välja tid och plats för intervjun är fördelaktigt, då de får dem att känna sig mer trygga och tillfreds med situationen (Sandberg, 2000). Vid telefonkontakten frågade vi intervjupersonerna om de skulle ha något emot att intervjun spelades in på band. Vi lovade anonymitet åt butikscheferna, då detta var deras önskan. Den PR- och informationsansvarige uttryckte dock ingen önskan om att vara anonym.

Holme och Solvang (1997) menar att det finns två olika intervjupersoner: informanter och respondenter. Vi har genomfört våra intervjuer med sex ”respondenter” och en informant. Informantintervjun skedde med en PR- och informationsansvarig, som intervjuades i egenskap av sin professionella expertis inom sitt yrkesområde. Resterande intervjupersoner intervjuades i egenskap av sin yrkesroll som butikschefer hos the Body Shop men vi var här ute efter deras *personliga* uppfattning om vad de ansåg att företaget är och står för. Dessa intervjuer får därför anses som en form av ”respondentintervjuer”. Vid respondentintervjuer är det intressanta intervjupersonernas upplevelser och kunskaper av det som rör arbetets frågeställning (Holme & Solvang, 1997).

3.2.3 Intervjuguide

Trost (i Bengtsson, m.fl. 1998) anser att vid kvalitativa intervjuer använder man inga i förväg utformade frågor. Intervjuaren ska istället ha en lista över frågeområden och överlåta den intervjuade till att styra ordningsföljden (Bengtsson, m.fl. 1998). Vi utformade dock färdigformulerade frågor, men dessa frågor användes endast som stöd i intervjusamtalet. I boken *Möten på fältet* (Bengtsson, m.fl. 1998) talar man om utformning av frågeguiden. Man menar att frågorna ska vara formulerade enkelt och lättförståeligt. Vidare diskuterar författarna att man ska undvika varför-frågor, då dessa kan uppfattas som ifrågasättande eller tillrättavisande av intervjupersonen. Man ska även undvika ja- och nejfrågor (Bengtsson, m.fl. 1998). Detta hade vi i åtanke, då vi utformade vår frågeguide. Författarna diskuterar även tredje-person-effekten, som innebär att intervjupersonen får berätta vad han/hon tror att andra gör eller hur de är. Då intervjupersonen berättar om andra människor avslöjar han/hon samtidigt mycket om sig själv (Bengtsson, m.fl. 1998). Genom att använda oss av denna typ av frågor försökte vi få våra intervjupersoner att berätta saker om sin arbetsplats, som skulle påvisa intervjupersonens åsikter om företaget ur flera synvinklar.

Vi beslöt att använda oss av en semistrukturerad intervjuguide. En semistrukturerad intervjuguide betonar inte standardisering och kontroll utan strävar efter att uppmuntra en aktiv dialog med ett öppet slut (Deacon, m.fl. 1999). För att försöka undvika att styra intervjupersonen i en viss riktning. Intervjuaren har kontroll över diskussionen genom att referera till sin intervjuguide. Denna intervjuform beskrivs som “A conversation with a purpose” (Deacon, m.fl. 1999, s. 65). Deacon m.fl. (1999) menar att mindre strukturerade intervjutekniker är bättre än andra, då de ger intervjuaren större frihet att omformulera och utveckla sina frågor, så att de uppfattas korrekt av intervjupersonen.

Vi inledde vår intervjuguide med så kallade grand-tour questions. Bengtsson (1998) menar att grand-tour questions är relativt vida och vaga frågor. Fördelen med detta är att de inte för in intervjupersonen på en bana som intervjuaren har bestämt, utan att han eller hon själv får chansen att definiera vad ett tema eller ett begrepp betyder (Bengtsson, 1998). Det finns dock nackdelar med grand-tour questions, då de passar bra för vissa personer men mindre bra för andra. En annan kritik som har riktats mot grand-tour questions är att de kan ge mycket diffusa svar tillbaka (Bengtsson, 1998). Vi kompletterade även våra frågor till intervjupersonen med följdfrågor samt mer specifika frågor.

Avslutningsvis avrundade vi vår frågeguide med mer allmänna frågor. Denna modell, som vi har följt, kallas för trattmodellen. Enligt den modellen börjar man med att ställa breda och lättbesvarade frågor för att få igång ett samtal och skapa en relation till den intervjuade. Därefter fokuserar man sig på frågeområden, som man vill ha besvarade (Sandberg, 1998). Sandberg (1998) menar dock att man istället för trattmodell borde kalla denna modell för timglasmodell, då man sällan avslutar en intervju med svåra, invecklade frågor utan snarare avslutar med vida enklare frågor.

3.2.4 Intervjusituationen

Samtliga intervjuer utfördes av oss personligen och tog plats på respektive intervjupersons arbetsplats. De flesta miljöer var lugna och tysta, vilket resulterade i att bandinspelningarna blev över förväntan. Vid samtliga intervjuer var vi två som intervjuade. Vi har turats om att intervjua och agera observatör och anser att det har fungerat utmärkt. Den som observerade antecknade även, och kunde om tillfälle gavs, flika in och ställa eventuella viktiga följdfrågor. Fördelen med att vara två vid intervjusamtalen är att man lättare kan fånga upp fler aspekter av intervjun samt att man hjälps åt vid eventuella följdfrågor (Bengtsson, m.fl. 1998). Efter varje intervju har vi även haft tillfälle att tillsammans reflektera och diskutera kring vad som sagts under intervjun. För intervjupersonen kan det dock kännas pressande att ha två intervjuare. Den intervjuade kommer på så sätt i underläge och statusskillnad kan märkas (Bengtsson, m.fl. 1998). Vi tyckte dock att intervjuerna genomlöp bra utan någon känsla av att intervjupersonen befann sig i underläge. Vi genomförde även en kortare kompletterande intervju per telefon med PR- och informationsansvarige. Samtliga intervjupersoner var mycket pratsamma och öppna.

För att registrera våra intervjuer har vi använt oss av bandspelare, efter att först ha fått klartecken av intervjupersonen. Intervjuaren kan då koncentrera sig på dynamiken och ämnet i intervjun. Orden, pauserna, tonfallen med mera registreras och intervjuaren kan senare återvända till bandinspelningen, om så skulle behövas (Kvale, 1997). En nackdel med bandspelare kan vara att intervjupersonen kan känna sig utsatt och obekvämt (Bengtsson m.fl. 1998). Då vi tidigare hade frågat om vi kunde spela in intervjuerna upplevde vi inte att det skapade problem för intervjupersonerna. Något som vi lärde oss här var att man aldrig ska lita på tekniken. Under en intervju gick vår bandspelare sönder, vilket resulterade i att en av oss fick agera sekreterare. Vid den korta telefonintervjun med PR- och informationsansvarige fördes endast anteckningar.

Samtliga intervjuers längd var cirka en timme. Intervjuerna har varit mycket givande, då vi anser att de givit oss relevant information för vårt arbete. Man fick en uppfattning om att intervjuerna blev mer som ett samtal än som en intervju. Samtliga intervjupersoner var mycket vänliga och trevliga och vi fick gärna höra av oss igen om det skulle finnas behov. Vårt mål har varit att skriva ut intervjuerna så fort som möjligt. Detta för att göra det lättare för oss, då man fortfarande har intervjun klar i minnet. Vi upplevde dock detta som svårt, då vi hade flera intervjuer efter varandra. Man måste räkna med att en intervju tar minst en dag att skriva ut. När vi skrev ut våra intervjuer innefattade vi också

pauser, skratt, tystnader med mera. Detta gjorde vi för att lättare kunna förstå hur intervjupersonen tolkat den ställda frågan.

3.2.5 Reflektioner kring intervjusituationen

Våra intervjuer kom att bli mycket olika. Vissa intervjupersoner gav långa och fylliga svar medan andra gav mer sakliga och kortfattade. Man behövde även anpassa sig mycket till intervjupersonens svar, då de ibland kunde ge svar på en annan fråga. Man blev på så vis tvungen att ”hoppa” i intervjuguiden. Ibland var vi även tvungna att förändra intervjuguidens följd, då det föll sig mer naturligt att ställa en annan fråga än den som tidigare var tänkt. Vi var även tysta under intervjun. Tystnaden kan medföra att intervjupersonen fördjupar eller utvecklar sitt svar (Bengtsson, m.fl. 1998). Vi hade detta i åtanke, då vi genomförde våra intervjuer och det resulterade i mycket goda resultat. Tystnaden fick oftast intervjupersonerna att tillägga något de glömt att säga eller så kunde de vidare utveckla sitt resonemang.

Genom våra intervjuer har vi lärt oss mycket, som till exempel att de olika butikscheferna uppfattade och tolkade vissa frågor olika. Vi var även tvungna att ytterligare förklara vissa frågor, som ibland uppfattades som diffusa. Vidare var det några av intervjupersonerna som inte visste vad ett adjektiv var, vilket skapade problem, då en av våra frågor löd: *Om Du skulle beskriva the Body Shop med tre adjektiv, vilka skulle Du då välja?* Överlag så känner vi oss dock nöjda med utformningen av vår intervjuguide.

Efter att ha skrivit ut samtliga intervjuer läste vi noga igenom dessa för att hitta intressanta teman. Intervjuerna delades in i teman efter våra frågeställningar, vår teori samt andra ämnen som var relevanta för vår uppsats.

3.3 Källkritik

Den typ av källa man använder sig av kan ha en inverkan på vilka tolkningar man gör (Holme & Solvang, 1997). I vår uppsats har vi använt oss av två skriftliga källor för att kunna undersöka the Body Shops profil. Dessa är Anita Roddicks biografi *Body & Soul* samt trycksaken *Våra Värderingar* från the Body Shop. Man måste vara medveten om vilket förhållande nedtecknaren står till det innehåll han/hon berättar om (Holme & Solvang, 1997). Vi är medvetna om att vi använt oss av icke-vetenskaplig material för att skapa oss en uppfattning om the Body Shops profil. Vi anser dock att det är oundvikligt att inte använda sig av detta material, då vi ämnar undersöka företagets profil. Vi menar att det är omöjligt att hitta ett objektiva, nyanserat profilmaterial hos någon organisation. Profil är den bild en organisation medvetet valt att föra ut, vilket sålunda innebär att the Body Shop vill föra ut en fördelaktig bild av sin organisation genom sitt profileringsmaterial. Vi har dock haft ett kritiskt förhållningssätt till texterna och varit medvetna om att det är ett subjektivt producerat material.

Det kan vara svårt att få de berörda intervjupersonerna att berätta hela sanningen och särskilt då de ger intervjun och informationen om sin arbetsplats i skepnad av sin yrkesroll. Det kan finnas en viss lojalitet mot företaget som kan påverka intervjupersonerna att framställa sin arbetsplats i positiv

bemärkelse. Det kan även vara så att intervjupersonen endast berättar det som bör sägas om företaget, utan att berätta vad de egentligen känner. Alla våra intervjupersoners svar, utom den PR- och informationsansvariges, är anonyma. Förhoppningsvis har detta ökat chansen för att de inom ramen för intervjuerna framfört sina högst personliga uppfattningar. Utöver de två skriftliga källorna har vi även intervjuat den PR- och informationsansvarige för att få en ytterligare uppfattning om the Body Shops profil. Vi har dock varit medvetna om att hon, i egenskap av sin yrkesroll, givit oss fördelaktig information om the Body Shops profil. Det faktum att hon inte heller varit anonym kan även det medföra att hon inte givit oss en sann bild av organisationen.

3.4 Tillförlitlighet och generaliserbarhet

Inom kvalitativ metod är det mycket omdiskuterat om man kan använda sig av begrepp som validitet och reliabilitet. Kvalitativa forskare använder sig istället av alternativa termer för att diskutera sanningsvärdet hos sina resultat; de använder begrepp som tillförlitlighet, trovärdighet, pålitlighet och konfirmerbarhet (Kvale, 1997).

Trovärdigheten (motsvarande validiteten hos kvantitativ metod) uppnås då en studie undersöker vad den är avsedd att undersöka (Kvale, 1997). Kvale (1997) menar att begreppet validering bör avmystifieras och menar att verifiering av information och tolkningar är en normal och vardaglig verksamhet. Det gäller alltså att ständigt ifrågasätta och reflektera över sitt arbete, precis som man gör i det dagliga livet. Sonesson (2000) menar att bedöma validitet i kvalitativa undersökningar blir detsamma som att fråga om man kan lita på att intervjupersonen talar sanning? Kvale (1997) höjer också ett varningens finger att man som forskare kan bli överdrivet nitisk till intervjupersonernas svar.

Hög tillförlitlighet (motsvarande reliabiliteten hos kvantitativ metod) fås om man mäter en företeelse upprepade gånger med liknande resultat. Tillförlitligheten påverkas i egenskap av mätinstrumentet, det vill säga forskaren som utför mätningen och undersökningspersonen samt miljön intervju utförs i (Rosengren & Arvidson, 1992). Tillförlitligheten i vår undersökning kan givetvis diskuteras, eftersom vi använt oss av en tematiserad intervjuguide och därför inte ställt alla frågor i samma ordning och det är möjligt att intervjupersonerna inte uppfattat frågorna på samma sätt. Vi har dock försökt vara så tydliga som möjligt när vi ställt frågorna och vara lyhörda för intervjupersonernas svar, så att de uppfattat frågorna på det sätt vi avsett. Eftersom tillförlitligheten påverkas av forskaren är det viktigt att ha i åtanke att forskaren snarare har rollen som deltagare än iakttagare. Enligt Arvidson (2000, s. 23) finns det inom kvalitativ metod "...knappast någon verktygslåda alls och det viktigaste vapnet är forskaren själv... Det kvalitativa sinnet ska, så gott det går, avlasta sig den begränsade och inlåsande effekten av tidigare kunskap och synsätt". Därför är det som forskare viktigt att vara objektiv och ta av sig sina "förståelseglasögon", eller i alla fall vara medveten om att de existerar.

Det gäller att vara medveten om risken för eventuella intervjuareffekter, då intervjuaren och intervjupersonen tillsammans skapar intervjusituationen och

den information som utvinns ur intervjusamtalet (Holme & Solvang, 1997). Intervjuareffekt innebär att intervjuaren genom sitt uppträdande påverkar intervjupersonen i en viss riktning (Holme & Solvang, 1997). Vi anser dock inte att detta har påverkat vårt resultat negativt. Man ska dock ha i åtanke att något som kan ha uppstått är till exempel att vi omedvetet uppmuntrat intervjupersonen genom att humma, göra miner eller gestikulera och därmed framkalla ett visst svar från intervjupersonen. Svaren på frågorna kan därför vara i linje med vad intervjupersonen tror att intervjuaren vill höra (Holme & Solvang, 1997).

En fråga som ofta ställs vid en intervjuundersökning är om resultaten är generaliserbara? I det vardagliga livet generaliserar vi mer eller mindre spontant. Även den vetenskapliga kunskapen ställer krav på generaliserbarhet (Kvale, 1997). I kvalitativ forskning är målet inte att uppnå ett så stort urval att undersökningsresultatet blir generaliserbart. Målet är istället att uppnå en hög grad av förståelse. För att kunna få förståelse för ett fenomen krävs det att man intervjuar ett antal individer (Arvidsson, 2000).

Kvalitativ metod kritiserar ofta för att inte vara generaliserbar. Om man med generalisering menar att uttala sig om sådant som finns utanför, bortom, det vi studerat är det inte bara möjligt utan också önskvärt i en kvalitativ studie. Varje kvalitativ undersökning bör sträva efter att skapa allmängiltig kunskap (Arvidsson, 2000). Det är handlar om att lyfta upp vad det insamlade materialet säger oss och sedan översätta det till mer allmängiltiga begrepp (Sandberg & Thelander, 2000). Analytiska generaliseringar, som bygger på empirisk kunskap där man söker efter mönster, innebär att det görs en bedömning om i vilken mån resultaten från en undersökning kan ge vägledning för vad som kommer att hända i en annan situation (Kvale, 1997). Genom teoretiskt förankrade strategiska urval och en analys där resultatet från undersökningen lyfts upp till en teoretisk allmängiltig abstraktionsnivå möjliggörs generalisering inom kvalitativ forskning (Bengtsson m.fl. 1998).

Målet med vår undersökning är inte att resultatet av vår studie ska kunna tillämpas på fler företag än the Body Shop. Även om studien inte kan tillämpas på andra företag behöver det dock inte betyda att dess genomförande är helt utan mening. Vår studie av förhållandet mellan profil och identitet kan ses som meningsfull, då den belyser samt diskuterar förhållandet som finns mellan företagsprofil och identitet. Att vi uppmärksammar och diskuterar kring begreppen kan ge oss en möjlighet att lyfta upp vårt resonemang på en mer allmängiltig nivå. Något som kan innebära att resultatet av vårt arbete kan appliceras på företag som verkar i liknande miljöer och under liknande omständigheter.

4. Resultat och analys

Här kommer de resultat som undersökningarna har medfört att presenteras. Vidare kommer analytiska tolkningar att göras som leder till resultat om hur the Body Shops profil och identitet ser ut. En diskussion om överensstämmelsen mellan the Body Shops profil och identitet kommer även att föras.

4.1 The Body Shops profil

Tidigare i uppsatsen har vi definierat profil som det budskap som organisationen väljer att sända ut genom den planerade kommunikationen. The Body Shops profil presenteras genom två källor, dels genom ett officiellt dokument och dels genom Anita Roddicks självbiografi. Vi har även tagit del av the Body Shops profil genom två intervjuer, varav en telefonintervju, med den PR- och informationsansvarige på the Body Shops Sverigekontor i Stockholm, Sandhya Forselius.

Den första källan är kallad *Våra värderingar*. Detta dokument riktar sig både till anställda och kunder och syftar till att ge en bild om vad the Body Shop som företag står för. I *Våra värderingar* presenteras företagets visioner och kärnvärden. Dessa kärnvärden kallas även för företagets fem hörnstenar (Intervju med PR- och informationsansvarig). I *Våra värderingar* beskrivs även the Body Shops affärsfilosofi.

Den andra källan till information om the Body Shops profil är grundaren Anita Roddicks bok och tillika självbiografi *Body & Soul*. I boken beskriver Roddick företagets historik och inom biografins ram förmedlas också företagets visioner samt hur företaget vill uppfattas.

Utifrån dessa två källor har vi skapat oss en bild om hur the Body Shops profil ser ut och vad man vill förmedla till sina publik. I och med att dessa två källor är utgivna av the Body Shop måste man ständigt inneha ett kritiskt förhållningssätt till texterna och detta är något som vi har varit medvetna om, då vi granskat de olika källorna.

Det finns även ett internt profildokument, som vi tyvärr inte fått tillgång till, då det av principskäl inte lämnas ut till utomstående. Detta var något som vi inte var medvetna om, då vi vid arbetets början fått klartecken från the Body Shop att få tillgång till material. Den PR- och informationsansvarige, som vi har varit i kontakt med, har dock bidragit muntligt till de frågor vi haft om detta. Den information, som vi har erhållit, är vad den PR- och informationsansvarige har valt att förmedla till oss. Givetvis hade det varit bättre att själv ha tillgång till dokumentet, då vi nu inte vet om den bild vi har fått av företagets profil är korrekt.

4.1.1 Vad vill the Body Shop vara?

I skriften *Våra värderingar* presenteras vad the Body Shop kännetecknas av och vad det vill föremöda som företag. Här poängterar företaget att syftet med deras verksamhet är att skapa medvetenhet och debatt kring viktiga aktuella samhällsfrågor. Det påpekas att det är viktigt att ta ett personligt ansvar för sina handlingar. The Body Shop menar att det för dem som företag betyder att använda sig av en god affäretik. Det framhålls att engagemanget för omgivningen har påverkat hur de arbetar inom företaget (*Våra värderingar*, 2001).

The Body Shops engagemang kan sammanfattas i de valspråk, de fem hörnstenarna, som presenteras i dokumentet. De fem hörnstenarna är följande; *against animal testing, defend human rights, protect your planet, activate self esteem* samt *support community trade*. Det är runt dessa fem grundpelare som the Body Shop format sin affärsidé och sitt koncept och det är även i dessa de har stöd för sitt engagemang i olika samhällsfrågor. De flesta av de grundläggande värderingarna har funnits inom företaget sedan starten i Brighton 1976. Enligt den PR- och informationsansvarige har värderingarna förändrats med tiden. Hon menar att det är mycket viktigt att värderingarna finns förankrade i verkligheten. Värderingarna i sig kan inte vara själva målet utan de måste förändras med tiden i och med att samhället förändras (PR- och informationsansvarig).

Det finns en vision hos the Body Shop att vara något mer än ett kosmetikaföretag. Grundaren Anita Roddick skriver bokstavligen att hon avskyr skönhetsbranschen (Roddick, 1991). De vill inte vara ett företag som endast säljer krämer och smink. Upprepade gånger framhålls det att de vill vara annorlunda än resten av skönhetsbranschen och även på vilket sätt de skiljer sig från andra kosmetikaföretag. Detta tar sig främst uttryck i de fem grundpelarna som nämnts ovan (Roddick, 1991). Ett exempel på detta är att företaget menar att det inte vill bidra till kvinnors osäkerhet kring sitt utseende. ”Vi vill få bort sexism, storlekshysteri och åldersångest” (*Våra värderingar*, 2001, s. 2). För att informera om sina hörnstenar bjuder man in kunder till diskussion i butikerna. För att på detta sätt skapa ett medvetande hos människor i aktuella samhällsfrågor.

The Body Shop vill framstå som ett företag som är engagerande. Det påpekas att de är initiativtagare till flera samhällsprojekt (*Våra värderingar*, 2001). The Body Shop beskrivs som ett företag som driver samhällsengagemanget framåt och som har ordet etik som ledstjärna. De vill åstadkomma en förändring, driva utvecklingen framåt och även vara en förebild för andra företag (PR- och informationsansvarig). De ser inte andra företag, oberoende av branschen, som konkurrenter utan istället som medhjälpare i att skapa en bättre värld. Det finns en vision hos företaget att göra sina butiker till ett forum för debatt (PR- och informationsansvarig). I butiken är det de anställda som agerar talesman för företaget och som även är ansvariga för debatt och diskussion i aktuella ämnen.

The Body Shop vill ha en rebellisk framtoning, något som kan illustreras med ett citat och en bild ur *Våra värderingar* (2001). På bilden syns en man som talar i en megafon och bildtexten lyder ”att inte protestera är att ge sitt tysta

medgivande”(Våra värderingar 2001, s. 11). Detta uttrycks också av den PR- och informationsansvarige som menar att the Body Shop vill stå för kontinuerlig förändring i samhället. Tolkningen blir att the Body Shops vision är i ständig förändring för att kunna följa med i samhällets utveckling. De har dock alltid sina hörnstenar att luta sig tillbaka mot. The Body Shop vill inte heller te sig som ett konventionellt företag. Detta uttrycks på följande sätt av Roddick (1991, s. 129) ”att gå rakt åt motsatt håll och bryta mot reglerna har alltid ingått i the Body Shops filosofi. Jag får en kick av att göra saker på andra sätt än alla andra”.

Det finns en helhetssyn hos företaget som går ut på att det inte bara är den ekonomiska vinsten som räknas utan att det även ska medföra något positivt för personalen, för samhället och även för miljön (PR- och informationsansvarig). The Body Shop ser sin ekonomiska vinning som en kraft att utnyttja och sålunda även ett sätt att kunna åstadkomma sociala förändringar; ”Vi arbetar enligt kriterier som framhäver mänskliga värden framför rent kommersiella” (Roddick, 1991, s. 22). Anita Roddicks butiker handlar inte bara om vad de säljer utan de är en förmedlare av en stor idé - en politisk filosofi om kvinnor, samhället, miljön och etiska affärer (Klein, 2000).

Vidare beskrivs att de fem grundpelarna finns invävda i företagets struktur och att de är en beståndsdel i allt de gör (Roddick, 1991). Grundpelarna finns där för att kunna motivera sin personal till att göra ett bra jobb och få dem att känna sig engagerade i företagets mål och visioner.

4.1.2 The Body Shops syn på sina anställda

Inom the Body Shop ser man de anställda som en viktig del av företaget, då det är de som står för mycket av eller rent av den främsta kontakten med företagets kunder. The Body Shop använder sig inte så mycket av annonsering, då de hellre vill verka men inte synas. Detta är dock något som håller på att förändras, då de i liten skala börjat med annonsering. De anställda innehar en viktig roll i skapandet av en positiv bild till allmänheten (PR- och informationsansvarig). De anställda kan sålunda ses som ambassadörer som bör ha en positiv syn av sin arbetsgivare för att sedan vilja förmedla den bilden vidare till sin omgivning. En annan tolkning kan vara att the Body Shop avsiktligt undviker annonsering. Vi anser att det kan vara en del av en väl genomtänkt marknadsstrategi, där de försöker undvika att framhäva sitt kommersiella intresse.

Hos the Body Shop finns en tanke om att det ska existera en ”familjekänsla” inom företaget (PR- och informationsansvarig). Denna känsla menar PR- och informationsansvarige ska ta sig i uttryck i att de anställda har ett behov av att ha roligt på sin arbetsplats. De ska känna en tillhörighet och en gemenskap samt att de alltid ska känna spänning i det oväntade. Det behövs också en drivkraft inom företaget, som tar sig uttryck i att företaget anser sig ha en skyldighet att motivera sin personal. Sättet att göra detta på är genom utbildning och engagera dem i ett större sammanhang än att endast sälja krämer bakom en disk (PR- och informationsansvarig). Företaget menar att de anställda behöver ett ansvar för att kunna göra ett bra jobb (PR- och informationsansvarig). Detta ansvar skapas dels genom engagemang i

samhällsfrågor och dels genom att skapa mål i form av ekonomisk vinning. Genom att kämpa för dessa mål skapas ett engagemang och ett innehåll i arbetsuppgifterna (PR- och informationsansvarig).

Det finns ett mål att med hjälp av sina värderingar, i form av olika samhällsengagemang göra något för samhället samtidigt som man skapar en meningsfull arbetssituation för de anställda. Ett exempel på hur the Body Shop vill motivera sina anställda är genom att varje vecka skicka ut foldern *Het diskussion* till samtliga butiker (PR- och informationsansvarig). I foldern informeras det om ett aktuellt ämne och det tas även upp för diskussion. Under hösten 2001 har diskussionsämnet exempelvis handlat om talibaner eller om kvinnornas situation i Afghanistan. Företagets främsta syfte med *Het diskussion* är att lyfta fram de för samhället relevanta ämnena och på så sätt medvetandegöra de anställda. Man menar att det inte skadar om även kunderna uppmärksammas i de olika frågorna. Det huvudsakliga syftet är att skapa en debatt inom företaget och hålla utvecklingen av värderingarna vid liv samt att ständigt förankra dem i samhället. Detta bidrar även till visionen att butikerna ska vara ett forum för debatt.

Företagets värderingar och engagemang speglar även av sig på hur man anställer ny personal. I rekryteringsprocessen av butikschefers anses inte utbildning vara det mest väsentliga, det krävs dock gymnasiekompetens, utan man tittar mer på variabler som fritidsengagemang och vilken litteratur som läses. Det faktum att butikscheferna endast behöver gymnasieutbildning kan vara en stor fördel för the Body Shop. De anställda får den utbildning som krävs för arbetet internt hos företaget. Detta medför att the Body Shop lättare kan "forma" sin personal i enlighet med sin affärsidé och på så sätt skapa en samstämd syn inom företaget. I intervjun med PR- och informationsansvarige uppges att de anställda förväntas kunna förmedla the Body Shops värderingar och då krävs det att man står bakom värderingarna. "Vårt enda krav är att de ska älska oss och det vi gör" (Roddick 1991, s. 161). Detta medför att företagets grundpelare förankras ännu starkare inom företaget. Härigenom vill man ytterligare förstärka det starka engagemang som finns inom företaget och därmed försäkra sig om att de anställer ett butiksbiträde som kan stå bakom företagets kännetecken, värderingarna. Detta bidrar också till att de anställda söker sig till ett företag som de vet har starka värderingar. Genomgående påpekas att the Body Shop är ett företag som lever som man lär. Inom the Body Shop i Sverige finns en satsning på att utveckla ett mångkulturellt företag. Målet är att personalsammansättningen ska spegla samhällets etniska mångfald (Våra värderingar, 2001). Återigen har företaget stöd i sina fem grundpelare.

De anställda uppmanas ideligen att ifrågasätta reglerna inom företaget. Företaget är intresserad av att höra de anställdas åsikter och synpunkter om the Body Shop (PR- och informationsansvarig). Ständigt uppmanas en dialog inom företaget mellan ledning och personal. Genom detta anser sig the Body Shop vara ett obyråkratiskt företag. Denna dialog ska leda till att företaget förbättras som arbetsplats men även att företagets vinning ökas (PR- och informationsansvarig). Det faktum att alla anställda har stöpts i samma form samt att de instämmer med the Body Shops värderingar bidrar till att personalstyrkan utgörs av en homogen grupp. Mycket talar emot the Body

Shops idé om att de anställda ska ifrågasätta reglerna inom företaget. Vi menar att företaget inte uppmanar till ifrågasättande, då de anställer en homogen grupp, som dessutom har formats efter the Body Shops mall för hur deras personalsammansättning ska se ut. I enlighet med Palm och Windahls (1992) påpekande om att tvåvägskommunikation kan vara mer manipulativt än envägskommunikation tycker vi att the Body Shop använder sig av en ”falsk” symmetrisk kommunikation. Utåt sett vill the Body Shop ge sken av att de använder sig av en symmetrisk tvåvägsmodell för kommunikation men i själva verket tolkar vi det som att de anställda är manipulerade att tro att de kan ifrågasätta företaget. Vi anser att de anställdas påverkan inom företaget är begränsad.

4.1.3 The Body Shops förmedlade kultur

En företags kultur är en mycket viktig del i en organisations liv. Som tidigare nämnts handlar en organisationskultur inte enbart om de värderingar som ledningen sänder ut till sin organisation utan också de värderingar som de anställda själva skapar.

The Body Shops företagskultur beskrivs av PR- och informationsansvarig, som ”det lilla företaget med korta vägar mellan de olika enheterna. Företaget är strukturerat men decentraliserat”. Hon poängterar vidare att den organisationskultur som man vill förmedla till sina anställda att man har, är the Body Shops koncept, det vill säga företagets grundläggande värderingar. Det är genom kommunikation som kultur skapas och tvärtom (Grunig, 1992). The Body Shops PR- och informationsansvarige menar att i och med att företaget är decentraliserat gynnas den interna kommunikationen mellan de anställda. De anställda kan på så vis lättare knyta kontakter med sina medarbetare runt om i landet. Vi anser att bara för att the Body Shop är ett decentraliserat företag behöver det nödvändigtvis inte innebära att internkommunikationen fungerar bättre, men det kan å andra sidan medföra att kommunikationen verkar som ett socialt kitt, då de anställda oberoende av geografiskt läge kan känna samhörighet inom företaget.

En viktig förutsättning för att the Body Shop ska vara framgångsrikt är att personalen mår bra. The Body Shops PR- och informationsansvarige anser att inom the Body Shop vårdar man ett företag inifrån och ut; ”mår personalen bra, så är det lättare att också företaget går bra. Det är även viktigt att de anställda ska ha roligt på jobbet och att arbetet ska vara engagerande. För att få människor att växa måste man ge dem ansvar” (Telefonintervju med PR- och informationsansvarig). Tillfredsställelse på arbetet värderas alltså högt inom the Body Shop. Genom att företaget har så utpräglade värderingar menar PR- och informationsansvarige att man får ett innehåll tillbaka. Grundtanken är att de anställda arbetar bättre när de får ansvar och då de arbetar för något som ger dem ett betydelsefullt innehåll tillbaka. Det vill säga att de anställda känner att de är delaktiga i the Body Shops arbete mot bland annat djurförsök.

4.1.4 Sammanfattning av the Body Shops profil

Bilden som the Body Shop vill förmedla till sina interna och externa publikers är att the Body Shop är ett annorlunda företag. The Body Shop vill framstå som ett företag som skiljer sig från de övriga i kosmetikabranschen, på grund av de grundläggande värderingarna, det vill säga *against animal, defend human rights, protect your planet, activate self esteem* samt *support community trade*. Man vill skapa ett engagemang för så väl sina anställda som samhället i stort. Värderingarna står som grund för detta engagemang. För att skapa engagemang söker man efter personal som kan förmedla värderingarna på bästa möjliga sätt. Man menar att personalen är företagets ansikte utåt och därmed mycket betydelsefull för the Body Shop.

4.2 The Body Shops identitet

Här kommer the Body Shops identitet att presenteras med utgångspunkt i avsnitt 2.3, där organisationskultur och organisationsidentitet beskrivs. Enligt Hinn och Rosling (1994) har individer olika uppfattning av sin organisation. Summan av dessa uppfattningar utgör organisationens verkliga identitet. För att se hur den ser ut kan man med hjälp av olika metoder skaffa sig en uppfattning om hur individerna bedömer organisationen utifrån vissa egenskaper (Hinn & Rosling, 1994). Detta har gjorts utifrån de intervjuer som utförts. Här har teman utkristalliserat sig, som visar de grundläggande dragen i hur the Body Shops identitet ser ut. Följande teman har kunnat urskönjas; the Body Shops verksamhet, historik, företaget idag, ledare inom företaget, utmärkande drag för the Body Shop samt värderingar. Sist kommer vi att avsluta med en sammanfattning av the Body Shops identitet.

4.2.1 The Body Shops verksamhet

I the Body Shops affärsidé vill man kombinera vinstdrivande affärer med god etik och moral. Man vill kunna skapa välbefinnande för sina kunder via butikerna (PR- och informationsansvarig). Målet är att välbefinnandet även ska spegla av sig både på kunderna, leverantörerna och tillverkarna samt omgivningen och på så sätt finns det flera vinnare (PR- och informationsansvarig).

The Body Shop strävar efter att vara ”den lilla butiken runt hörnet”, som alla ska kunna hitta till (PR- och informationsansvarig). Företaget verksamhetsområde är stort. Man arbetar med att verka aktivt för en hållbar miljöutveckling. The Body Shop är även engagerat i olika samhällsprojekt världen över (PR- och informationsansvarig).

The Body Shop grundar sig på Roddicks ideologiska övertygelse som omfattar ett starkt engagemang för miljö, djur och sociala frågor (Roddick, 1991). The Body Shop ska ses som en drivkraft för förändringar i samhället (PR- och informationsansvarig). PR- och informationsansvarige är övertygad om att det går att bedriva affärsverksamhet med mänskligt och socialt samvete och ändå hålla sig i toppen av affärsverksamheten. Det betonas dock, i Roddicks bok *Body & Soul* (1991), att det inte är välgörenhet the Body Shop arbetar med, men hon menar samtidigt att hon vill göra något meningsfullt med företagets vinst.

4.2.2 The Body Shops historik

The Body Shop startades 1976 i Brighton i södra England av Anita Roddick. Anita Roddicks idé att starta the Body Shop uppkom av en rad olika anledningar. Hennes resor runtom i världen hade skapat ett intresse för olika naturpreparat och hon ansåg att produkter gjorda av naturliga ingredienser skulle kunna sälja hemma i England (PR- och informationsansvarig). Hon ville därför sälja produkter där kunden betalade för innehållet och inte för märket på produkten eller utseendet på förpackningen.

The Body Shop har funnits som bolag sedan mitten av sjuttioalet. Trots bolagets relativt korta livstid har det utvecklats till ett världsomspännande företag. Historiken hos the Body Shop är viktig, då det påverkar företagets identitet och kultur eftersom det är företagets grundare Anita Roddicks personliga värderingar som bidragit till företagets ställningstagande i frågor som angår miljö, djur och samhälle.

Roddicks första butik var lönsam och hon öppnade snabbt fler. Dessa så kallade bolagsbutiker existerar än idag och expanderar fortfarande. Snart började Roddick även med franchising. Anledningen till detta var att det var det bästa och snabbaste sättet att expandera verksamheten (Internet, den 4/11-01). I april 1984 introducerades the Body Shop med framgång på börsen och Anita Roddick utnämndes följande år till årets affärskvinna i Storbritannien (Roddick, 1991).

Till Sverige kom the Body Shop 1979. Första butiken startades av Britt-Marie Börjesson, företagets nuvarande VD i Gamla Stan, Stockholm (PR- och informationsansvarig). Britt-Marie Börjesson blev därmed franchisegivare till franchisetagarna i Sverige, men hon är genom sitt franchiseavtal bunden till huvudkontoret i Storbritannien. Ungefär två tredjedelar av butikerna i Sverige är egna franchisetagare (PR- och informationsansvarig).

4.2.3 The Body Shop idag

Idag har the Body Shop över 1900 butiker och finns i 49 länder samt i fem världsdelar (Internet, 6/12-01). Idag har the Body Shop 63 butiker och cirka 300 anställda i Sverige. Huvudkontoret ligger i Sickla utanför Stockholm (PR- och informationsansvarig).

The Body Shop är ett decentraliserat men strukturerat företag (Telefonintervju med PR- och informationsansvarig). Med detta menar hon att varje enskild butik styrs av sin butikschef som måste nå upp till sina säljkrav samt hålla sin fastställda budget. Över sig har butikscheferna en så kallad area manager, som ska vara butikschefernas kontaktperson vid behov (PR- och informationsansvarig). Area managern tilldelas olika områden i Sverige som han/hon ansvarar för. Area managern för sedan butikschefernas talan till huvudkontoret, men butikscheferna kan även själva kontakta huvudkontoret vid behov (PR- och informationsansvarig). ”Huvudkontoret har vi väldigt bra kontakt med och sen har vi ju vår area manager som jag kan fråga om jag har något jag undrar över men sen om det är något speciellt såklart jag ringer huvudkontoret” (Butikschef 1). Vi ställer oss frågande till hur the Body Shop kan vara decentraliserat samtidigt som det är strukturerat. Det faktum att varje

butik har en area manager över sig, som verkar som en länk mellan huvudkontoret och butikerna innebär alltså att det finns ännu en enhet som påverkar butikerna. Ett faktum, som vi anser hindrar dem från att vara decentraliserade. PR- och informationsansvariges uttalande går stick i stäv med Grunig och Hunts teorier om strukturering och decentralisering, då ett företag har svårt att samtidigt vara decentraliserat som det är strukturerat. Svårigheten för ett strukturerat företag ligger i att engagera sina anställda i organisationens förehavanden, då de inte känner sig delaktiga i hela verksamheten.

Efter att the Body Shop fått kritik från allmänheten för att vara ”mossigt” och för att vara ett företag som ”står stilla” beslöt man sig för att förändra samtliga butiker i Sverige. De kritiska kunderna sa att: ”Det var samma produkter som stod där på hyllorna och det var precis samma gröna nyans i alla butikerna” (PR- och informationsansvarig). Den symboliska mörkgröna färgen i butikerna kommer snart att försvinna, och kommer att ändras till björk och olivgrönt. Hittills har ett tiotal butiker fått den nya inredningen, och övriga butiker kommer att fräschas upp en efter en (PR- och informationsansvarig). Produktsortimentet har även börjat förnyas. Man vill med andra ord behålla det som är värt att behålla och förändra det som är värt att förändra (PR- och informationsansvarig). En butikschef menar att the Body Shop länge varit ett traditionsbundet företag med samma produkter och utseende. Butikschefen är negativ till förändringen och menar att förändringen kan få företagets trovärdighet att minska hos kunderna (Butikschef 5).

The Body Shop har under sin levnadstid varit ett relativt statiskt företag i och med att de grundläggande värderingarna genomsyrat all verksamhet. De grundläggande värderingarna har bidragit till att bibehålla företaget i en viss position men har paradoxalt nog också medfört en utveckling för the Body Shop. Hörnstenarna finns ständigt förankrade i samhällsutvecklingen och det är med hjälp av dessa som the Body Shop kontinuerligt flyttar fram sin position för engagemang.

Vad ansiktslyftningen hos företaget kommer att innebära för de anställda är svårt att sia om. Det kan, som en butikschef ovan påpekade, medföra en minskning av företagets trovärdighet. I enlighet med Alvesson och Björkmans (1992) om identifiering skulle renoveringen av företaget innebära att de anställda får svårt att identifiera sig med en av de viktigaste bitarna i deras identitet, nämligen den symbol som utgör deras arbetsplats. Butikerna ändras från att vara the Body Shop ”typiska” till att bli mer lika andra butiker inom samma genre. Vidare kan detta innebära att man väljer att ta ett steg från sin ursprungliga idé, det vill säga att man ska vara annorlunda från andra kosmetikaföretag. Vi anser att man här även kan dra paralleller till företagets värderingar. De förändringar som råder inom företaget kan leda till att the Body Shops värderingar vattnas ur. Vi menar att då värderingarna funnits inom företaget sedan starten medför det att the Body Shop under ett tjugotal år har försvarat sin affärsidé med dessa värderingar. Därför är det inte utan att värderingarnas eventuella laddning kan försvinna i och med utseendeförändringen. Något som också kan innebära att trovärdigheten hos värderingarna kan minska även hos de anställda.

4.2.4 Ledare inom the Body Shop

Inom the Body Shop har grundaren, Anita Roddick, en stor roll, då hon kan sägas ha influerat hela företaget. Anita Roddick beskrivs av en av butikscheferna som "en människa med stor social patos" (Butikschef 3). Hon kan ses som en hjälte inom the Body Shop. Hjältarnas funktion är, som tidigare nämnts, att verka som en förebild för de anställda inom ett företag (Hofstede, 1991). Det finns många olika anledningar till att butikscheferna uppfattar Anita Roddick som hjälte. Hennes karisma och otroliga berättelser om hur hon först startade företaget och berättelserna om hur hon upptäckte nya råvaror världen över genomsyrar företaget. Anita Roddick menar att hon aktivt arbetar för att verka som en förebild för de anställda (Roddick, 1991). Genom Anita Roddicks engagemang utanför butikerna influerar hon även sin personal om vad man kan göra externt i form av bland annat miljöengagemang och samhällsengagemang. Numera har dock Anita Roddicks roll förändrats

Den [Anitas roll] blir mindre och mindre...jag är inte speciellt insatt i henne så men...hon är kanske mätt. Hon har verkligen åstadkommit något helt fenomenalt tycker jag...hon har startat och kämpat...det är verkligen en driftig kvinna men jag känner inte av att hon finns i kulisserna direkt (Butikschef 5).

Det framgår dock tydligt att Anita Roddick fortfarande har ett stort inflytande över företaget och dess värderingar, som med all sannolikhet kommer att leva kvar inom the Body Shop. I Sverige är Britt-Marie Börjesson VD för the Body Shop. Britt-Marie Börjessons namn nämns endast två gånger under samtliga intervjuer. Det framkommer att hennes roll som ledare inte har samma stora inflytande på de anställda som Anita Roddick. En butikschef menar att Britt-Marie Börjesson har en roll som en ambassadör för organisationen, men att man inte ser eller hör talas om henne i så stor utsträckning (Butikschef 2). Britt-Marie Börjesson är verksam inom företaget sedan tjugotvå år. Detta har bidragit till att the Body Shops värderingar och attityder som fanns vid starten 1979 fortfarande finns kvar och bibehålls genom Britt-Marie Börjesson.

Inom the Body Shop kan man säga att förhållandet mellan huvudkontoret och butikscheferna är avslappnat och ledigt. Man menar att det inte existerar en hierarki inom företaget och att det är lätt att ta kontakt med huvudkontoret samt att snabbt erhålla svar (Butikschef 2). En butikschef beskrev sitt första möte med Britt-Marie Börjesson på en av the Body Shops ritualer, det årliga julmötet på följande sätt: "Jag visste inte vem hon var, jag har aldrig sett en bild på henne, vi snacka som vanligt. Sedan frågade jag en bredvid mig: hur kan hon känna till alla butiker? Det är hon som är Sverigechef" (Butikschef 4). Butikschefen menar vidare att det råder ett avslappnat och naturligt sätt inom företaget mellan chef och underordnad (Butikschef 4).

4.2.5 Utmärkande drag för the Body Shop

De anställda upplever the Body Shop som en platt decentraliserad organisation där man som anställd direkt kan kontakta ansvariga inom företaget. En butikschef menar att så fort det uppstår problem "...då hör jag av mig direkt till huvudkontoret till den ansvarige där. Det är ingen hierarki utan det väldigt så att det är raka besked också" (butikschef 2). Enligt den PR- och informationsansvarige är the Body Shop ett decentraliserat företag, där man

vill att de anställda ska vara engagerade och känna ansvar. Vår tolkning av intervjupersonernas svar blir dock att de upplever att de kommer med förslag och uppgifter, men får liten respons tillbaka. Om detta säger en butikschef: "Jag kommer med mina förslag och idéer sen kanske de inte gör det men då har jag i alla fall bidragit med mina åsikter om vad jag tycker och tänker och det är ju faktiskt bra" (butikschef 1). Vidare säger en annan butikschef: "Vi opponerar oss och sedan får vi hoppas att det är någon som lyssnar" (Butikschef 5). Detta kan ses som ytterligare ett exempel på Palm och Windahls (1992) påpekande om att tvåvägskommunikation kan vara mer manipulativt än envägskommunikation, då det kan betyda att de anställda vaggas in i en falsk förhoppning om att det förekommer en dialog inom företaget. Förvisso finns det en form av dialog, något som butikscheferna ger uttryck för. Men det finns även en annan sida, som inte uttrycks bokstavligen, där de anställda inte är förvissade om de får en reaktion för sitt gensvar i dialogen, då deras möjlighet till påverkan inom företaget kan anses som liten.

Vissa av butikscheferna upplever att de jobbar på ett företag där de innehar en stor personlig frihet och där de även personligen kan påverka inom ramen för den egna butiken. "Vi kan bestämma mycket i vår butik /.../ Vill man göra något så får man göra det. Man behöver bara klartecken från huvudkontoret, det är jättekul! Det blir en individuell prägel på butiken" (Butikschef 1). Andra butikschefer upplever dock inte samma frihet: "Sen vill jag ha mer fria händer att göra saker som till exempel manikyr. Det kan jag inte göra så att jag har stora valmöjligheter så men vissa saker kan jag inte göra och det är tråkigt men så är det" (Butikschef 2). Detta tyder på att det finns multipla identiteter inom företaget. Dels finns det de som upplever att de har frihet på sin arbetsplats och som inte uppfattar sig som styrda av sin arbetsgivare. Dels finns det de som upplever the Body Shop som ett företag som inte ger de anställda möjlighet att bestämma över sin egen arbetsplats utan att allt styrs från huvudkontoret i Stockholm. Vår tolkning är att de anställda vaggas in i en "falsk frihet", där de upplever sig ha en stor frihet. Någonstans finns dock en känsla av frustration över att de inte får gehör för sina förslag.

På frågan hur en Body Shop-anställd ska vara och vilka personliga egenskaper som efterfrågas återkommer svaren ärlig, social och ambitiös. Olika butikschefer prioriterar olika egenskaper hos de anställda. The Body Shops PR- och informationsansvarige menar att man har höga krav på sina butikschefer genom att man kräver att de ska vara goda säljare, goda servicemänniskor och arbetskollegor. Vidare är det viktigt att butikschefen ska kunna förmedla the Body Shops koncept med företagets värderingar (PR- och informationsansvarig). Engagemanget är således en viktig faktor hos the Body Shops anställda. "Vi vill ha en trygg person, som framför allt brinner för det här" (Butikschef 6). Vi är av åsikten att the Body Shop kan dra nytta av sina starka värderingar genom att skapa ett engagemang, som bidrar positivt till företagets ekonomiska resultat.

Det finns olika syner på ekonomisk vinning inom företaget. Dels finns det de som anser att de jobbar på the Body Shop på grund av de värderingar som finns inom företaget; "man ska absolut inte ha vinning som drivkraft" (Butikschef 3). Dels finns det de som anser att det finns ett vinstintresse; "det är ju inte ideellt"

(Butikschef 5). Trots att det inte betonas ”officiellt”, är den ekonomiska vinningen viktig inom företaget. Här ser vi även ett exempel på att företaget har multipla identiteter, det vill säga att butikscheferna har olika uppfattningar angående the Body Shops ekonomiska syfte. Det finns också en inbördes tävling mellan butikerna i Sverige (Butikschef 4). Resultatet i tävlingen offentliggörs varje månad. Tävlingen kan dels anses vara ett sätt att skapa motivation hos de anställda och dels ett sätt att öka företagets omsättning, trots att detta inte anges som det huvudsakliga skälet. Man kan ifrågasätta om de butikschefer som svarat att man inte jobbar med vinning som mål, gör det på grund av att de inte vill säga något negativt om företaget, eller om de identifierar sig med företaget i så stor utsträckning att de inte längre reflekterar över företagets förehavanden.

På frågan om vad som skiljer the Body Shop från andra företag inom kosmetikabranschen svarar samtliga butikschefer samstämmigt att det är framför allt deras grundläggande värderingar som gör dem annorlunda från konkurrenterna. De anser att deras syn på skönhet är det som gör dem annorlunda från andra kosmetikaföretag. ”The Body Shop är till för alla. Det är liksom för tjocka, korta, gamla och unga” (Butikschef 4). “Love your body, love your mind” (Butikschef 5). Det är engagemanget tillsammans med synen på skönhet som gör dem annorlunda.

Vi undrade vilka tre adjektiv som bäst beskrev the Body Shop. Svaren vi fick hade stark förankring i the Body Shops fem grundpelare. Orden var följande: etiskt, engagerat, sunt, men också att det är innovativt och målmedvetet. Dessa ord tyder på att the Body Shops butikschefer har något av en idealiserad bild av sitt företag. Då butikscheferna beskriver företaget exakt utifrån de fem grundpelarna kunde vi notera en viss ”indoktrinering”. Vi misstänker att butikscheferna kanske inte har reflekterat och skapat sig en egen uppfattning av företaget. Eller, gav de oss kanske sin bild i egenskap av butikschef, det vill säga en positiv bild som överensstämmer med the Body Shops värderingar?

Det finns ingen uttalad klädkod inom the Body Shop. Däremot anser en av butikscheferna att en oskriven regel kan vara att man ska klä sig propert, ha god hygien och inte vara tatuerad eller piercad (Butikschef 1). En annan butikschef menar att: ”Vi är inte här för att vara sexobjekt. Jag tycker att the Body Shop står för kvinnlighet för kvinnor och manlighet på den manliga sidan och det är inte kvinnligt att gå och vara vulgärt utmanande. Det ska vara klass och stil” (Butikschef 4). Uttalandet är helt i enlighet med den senast tillkomna hörnstenen *Activate self esteem*. Man vill verka mot den kvinnosyn som finns i samhället idag (Butikschef 1). Samtliga butikschefer tar fasta på att varje individ är unik oavsett hur man ser ut. Värderingen är väl etablerad hos butikscheferna och en värdering som många butikschefer betonar.

4.2.6 The Body Shops värderingar

The Body Shop utgörs till stor del av sina värderingar. Intervjupersonerna beskriver the Body Shop som ett samhällsengagerande och miljövänligt företag (Butikschef, 2, 3, 4, 5). De menar att det ska vara möjligt att driva ett företag som både är moraliskt och etiskt (Butikschef 3). Ord som ärligt, humant, naturvänligt och engagerande är ständigt återkommande termer, som

butikscheferna använder för att beskriva the Body Shop (samtliga butikschefer). Här kan man se att företagets värderingar; *against animal testing, defend human rights, protect your planet, activate self esteem* och *community trade* är väl förankrade hos butikscheferna, då samtliga butikschefer nämner dessa i intervjuerna. En butikschef poängterar att det är lätt att ta till sig värderingarna och att de anställda har olika intressen och därför betonar de olika värderingarna olika mycket (Butikschef 6). En butikschef säger: ”Det är helhetsbilden med personalen och allting /.../ ja allting går ju in i varandra, ja, jag menar värderingarna påverkar ju hela företaget. Det är ju det som är företaget” (Butikschef 5).

Om en organisation har en stark kultur med väl formulerade värderingar och idéer kan det bidra till att det är lättare att rekrytera ny personal vars värderingar stämmer överens med organisationens värderingar (Bakka, 1999; Bernstein, 1985). På så sätt anpassar sig också den nyanställda lättare i företagskulturen (Alvesson & Björkman, 1992). Detta är något som den PR- och informationsansvarige på the Body Shop betonar. Vid rekrytering av ny personal säger PR- och informationsansvarige att: ”Du ska kunna förmedla Body Shops koncept, våra värderingar, så att det är ganska höga förväntningar.” Detta visar att butikscheferna måste kunna stå bakom the Body Shops värderingar. De måste även kunna förmedla budskapet vidare till företagets kunder, då butikscheferna även ses som företagets ansikte utåt och deras butiker är länken till kunderna och samhället i stort (PR- och informationsansvarig). Att redan innan kräva att den presumtiva personalen ska stå bakom the Body Shops koncept medför att värderingarna förankras i ett tidigt stadium. Att samtliga värderingar hos the Body Shop ligger rätt i tiden kan även det bidra till att det är lätt att engagera sig i dem. En annan anledning kan vara att värderingarna täcker ett brett spektrum av åsikter och därför är det inte svårt för den enskilde individen att även personligen kunna identifiera sig med någon av företagets hörnstenar. I enlighet med Alvesson och Björkman (1992) leder detta till att insocialiseringsprocessen går snabbare och blir starkare om den nyanställda delar företagets ideal och värderingar. För ett företag som the Body Shop med en markant profil innebär detta att det är viktigt att försäkra sig om att personalen snabbt socialiseras in i organisationens normer.

Flera butikschefer (1, 4, 5) ser the Body Shop som en enda stor familj, som finns över hela Sverige. Butikscheferna menar att det finns en stark gemenskap inom företaget. Att organisationen även är decentraliserad kan bidra till att det är lättare att kommunicera inom the Body Shop och på så sätt länkas de anställda samman. I och med att företaget också välkomnar alla till sig, bidrar detta till att familjekänslan stärks inom företaget (Butikschef 4). En förutsättning för att man ska må bra är att ha kul på jobbet, menar en butikschef (1). Samma butikschef tycker också att arbetet hos the Body Shop blir meningsfullt, då de grundläggande värderingarna gör arbetet mer givande (Butikschef 1). Här kan man ytterligare se att the Body Shops värderingar genomsyrar företaget och motiverar de anställda. Vi anser att värderingarna verkar som en morot för de anställda, då de arbetar hårt för de värderingar de tror på. Vidare tycker vi att detta kan ses som en del i en väl utstuderad

affärsidé, då de anställda sporras i sitt arbete inom the Body Shop och bidrar därmed till en vinstdrivande verksamhet.

En anledning till att the Body Shops affärsidé nått en stor framgång kan bero på att man redan i rekryteringsprocessen kräver att den blivande personalen ska dela värderingarna som ingår i the Body Shops koncept. Detta kan även bidra till att en stark identitet skapas inom företaget vilket i sin tur leder till att de anställda verkar som ambassadörer för the Body Shop. The Body Shop har spridit sin affärsidé, innehållande sina starka värderingar, runt om i samhället. Allmänheten ger mestadels en positiv bild av the Body Shop, då företaget har engagerat sig i frågor som är viktiga i dagens samhälle. Genom att en positiv bild finns inom företaget av företaget och i stor utsträckning även finns hos allmänheten ”matas” de anställda dagligen med denna bild, där företaget till största del framställs med positiva ord. Att de anställda utifrån detta skapar sig en negativ uppfattning om företaget kan alltså ses som svårt, då de såväl internt som externt serveras denna gynnsamma bild av företaget. Något som också kan innebära att de anställda tar med sig denna bild utanför företaget och på så sätt har de också blivit insocialiserade i ”the Body Shop way of life”. Med detta menar vi att de anställda även som privatpersoner starkt identifierar sig med the Body Shop. Ur the Body Shops synpunkt som företag är detta mycket fördelaktigt, då de lyckats skapa en stark identitet med stark förankring i sina grundläggande värderingar.

4.2.7 Sammanfattning av the Body Shops identitet

The Body Shop genomgår just nu en förändring. Förändringar sker på flera plan. The Body Shops grundare Anita Roddicks tidigare starka roll håller på att omformas. Hon förekommer inte i så stor utsträckning som tidigare, men hon genomsyrar fortfarande företaget med sina värderingar, som är till grund för hela verksamheten. Förändringarna sker såväl i butikerna som bland produkterna. Detta innebär att den symboliska gröna färgen samt the Body Shops typiska flaskor kommer att ersättas med något nytt. Samtidigt som förändringar sker inom organisationen, finns fortfarande de grundläggande värderingarna kvar och genomsyrar företaget. Genom att the Body Shop har sina värderingar, så anser de sig kunna följa med i samhällsutvecklingen.

The Body Shop upplevs av butikscheferna som en decentraliserad organisation. I och med detta menar de att man kan kommunicera utan svårigheter inom företaget. På så sätt bidrar detta till att skapa kontakter inom företaget som på sikt kan bidra till en produktiv gemenskap.

Inom företaget existerar det olika syn på företagets mål. Å ena sidan de som arbetar för företagets bakomliggande budskap, värderingarna, och å andra sidan de som jobbar för ekonomisk vinning. Kanske kan man säga att det inom företaget finns individer som har båda synerna inom sig, då de står bakom de starka värderingarna samtidigt som de inser nödvändigheten med en ekonomisk vinning för verksamhetens överlevnad. Med andra ord skulle man kunna säga att en dualistisk identitet existerar inom organisationen.

5. Sammanfattande slutdiskussion

I detta kapitel kommer en diskussion om de slutsatser som har framkommit under arbetets gång om överensstämmelsen mellan the Body Shops profil och identitet att presenteras. Vidare kommer våra reflektioner ingå i detta kapitel angående diskussionen med begreppen profil och identitet. Avslutningsvis kommer förslag till fortsatt forskning att presenteras.

5.1 Överensstämmelse mellan profil och identitet

Utifrån de resultat som vi redogjort för i kapitel fyra, kan vi dra en slutsats att det råder en god överensstämmelse mellan the Body Shops profil och identitet.

Under arbetets gång har det utkristalliserat sig några punkter som kan var intressanta att diskutera vidare kring. The Body Shops grundpelare; *against animal testing, defend human rights, protect your planet, activate self esteem* samt *support community trade*, genomsyrar företaget och formar i mångt och mycket dess anställda. Det är dessa värderingar som utgör the Body Shop och utan dessa vore de bara ett företag i mängden inom kosmetikabranschen. En anledning till att värderingarna är så starka inom företaget anser vi beror på att de är lätta att ta till sig och identifiera sig med för de anställda. Detta kan bero på att grundpelarna berör stora delar av samhället och att företaget ständigt arbetar aktivt för att förankra sina värderingar samt för att följa med i samhällsutvecklingen. Ett bra exempel på detta är hörnstenen *Activate self esteem*, vilken påverkar den negativa synen på det egna utseendet, som enligt the Body Shop finns i många människors medvetande idag.

Något som bör nämnas är att butikscheferna ser olika på sitt arbete inom the Body Shop. Vissa tar helhjärtat stöd i de grundläggande värderingarna och ser det som sin livsuppgift att medverka till positiv framtidsutveckling. Andra butikschefer har däremot en annan uppfattning, då de visserligen står bakom de grundläggande värderingarna, men väljer att betona att det är den ekonomiska vinningen som är det essentiella i deras arbete.

The Body Shop vill ge en bild av sig själv som ett decentraliserat, men samtidigt strukturerat företag. Butikscheferna betonar att det är lätt att göra sin röst hörd inom företaget. Detta kan uppfattas som ironiskt, då det i samtliga intervjuer visat sig att deras inflytande är mindre än de tror. I företagets koncept finns klara riktlinjer för butikernas utformning och skötsel. Det finns dock undantag, då butikscheferna har tillåtelse att anordna mindre aktiviteter, men då med huvudkontorets medgivande.

Genom sin profil förmedlar the Body Shop bilden av ett företag som är mycket aktivt och som arbetar för ett bättre samhälle. Det kan medföra att personer som söker sig till företaget gör det på grund av sina värderingar men också för att aktivt personligen kunna medverka till en förändring av samhället. Viktigt att poängtera är dock att det inte är den individuella människan som gör förändringen, utan företaget i sig. The Body Shop är, som tidigare nämnts,

enligt vår uppfattning, hårt hållet från ledningen och de anställda tillåts inga större utsvävningar.

Något som skulle kunna stärka the Body Shops profil externt, är att tydliggöra och poängtera att varje anställd står bakom de fem grundpelarna och är stolta över att arbeta på the Body Shop. Vid rekrytering av ny personal söker man efter personer som personligen stödjer the Body Shops värderingar. Detta är speciellt väsentligt i rekryteringen av butikscheferna, då dessa har i uppgift att förankra värderingarna hos sin personal och i sina respektive butiker. Det faktum att värderingarna finns förankrade privat hos de anställda gör det lättare för företaget att ytterligare medvetandegöra personalen om sina hörnstenar.

Det har framkommit att det trots organisationens storlek finns en god överensstämmelse mellan profil och identitet. Det kan tyckas att ett företag i the Body Shops storlek borde ha svårt att skapa en samstämd syn på organisationen hos sina anställda. Det faktum att the Body Shop lyckas med en god överensstämmelse mellan profil och identitet kan bero på värderingarna som genomsyrar företaget. Här är ännu ett exempel på hur väl the Body Shop har lyckats förankra sina värderingar hos sina anställda.

5.2 Våra reflektioner

Ett företag med anställda som fungerar som *boundry spanners* bör ha som mål att skapa en god överensstämmelse mellan profil och identitet för att på så sätt kunna skapa en positiv bild av sig själv hos sin externa publik. Detta för att de externa publikerna i sin tur ska kunna skapa en positiv image av företaget. Vi anser oss, som tidigare har påpekats, att i detta arbete ha funnit en god överensstämmelse mellan profil och identitet hos the Body Shop. Vad skulle man kunna förbättra ytterligare för att stärka kongruensen mellan profil och identitet?

Kommunikation och tillgång till information kan bidra till ett gemensamt handlande hos butikscheferna och ledningen hos the Body Shop. I och med detta kan man också uppnå gemensamma mål, vilket i detta fall skulle innebära att stärka överensstämmelsen mellan the Body Shops profil och identitet. Det önskvärda är här att skapa en samverkan mellan ledning och butikschefer, vilket möjliggörs genom en symmetrisk internkommunikation. Målet är alltså för the Body Shop att använda sig av en kommunikation som är tvåvägs symmetrisk. För att skapa en positiv bild internt krävs det att det finns en förståelse mellan ledning och butikschefer och deras syn på företaget. Det krävs också att de inblandade parterna har en inbördes kongruens, det vill säga till vilken grad de inblandade parternas åsikter överensstämmer. Det ska även finnas en överensstämmelse mellan ledningen och butikschefernas syn på the Body Shop. Slutligen bör det också finnas en riktighet mellan de sända budskapen och de uppfattade budskapen, det vill säga ledningen måste skaffa sig en bild av hur den verkliga bilden av företaget ser ut hos de anställda för att utifrån detta kunna förbättra de profilbudskap man sänder ut samt också kunna förankra värderingarna i ”verkligheten”, det som företaget är.

Vidare kan the Body Shop genom sin internkommunikation ytterligare länka samman ledning och butikschefers syn på företaget. För att skapa en stark profil och identitet inom the Body Shop är det essentiellt att ledningen och butikscheferna har en någorlunda samstämd bild av organisationen och dess värderingar. Det är viktigt att ledningen och butikscheferna kan identifiera sig med varandra, då det skapar en gemenskap inom organisationen. En väl fungerande internkommunikation kan leda till att kunskapen om the Body Shop och dess förehavanden ökar. Desto mer lika ledningen och butikschefernas bild är av företaget, ju lättare är det att nå det gemensamma målet, det vill säga att föra ut en enhetlig bild av företaget. För the Body Shop gäller det att använda sig av en symmetrisk tvåvägskommunikation med sin interna publik, detta för att se till att budskapet man fört ut uppfattas rätt och efterlevs inom organisationen samt för att samtliga anställda ska tolka profilens budskap på ett enhetligt sätt.

Vi anser att överensstämmelsen mellan the Body Shops profil och identitet är förvånansvärt stor, då man rekryterar personal som ska spegla samhällets etniska mångfald. Här kan man tro att de olika individerna skiljer sig från varandra vad det gäller åsikter, kultur och liknande. Men i och med att the Body Shop endast anställer individer som står bakom företagets grundläggande värderingar samt att de även formas med hjälp av intern företagsutbildning medför detta att personalsammansättningen utgörs av en homogen grupp. Denna grupp har en samstämd syn på företaget och kan på så sätt förmedla en positiv syn av företaget till sina externa grupper. Vi anser att the Body Shop i och med detta har en lysande affärsidé, då man har hittat ett sätt att förankra personalen i företagets värderingar.

The Body Shop genomgår för tillfället förändringar. De utmärkande symbolerna för the Body Shop, det vill säga butikerna och produkterna håller nu på att ändras. Även förgrundsgestalten Anita Roddicks roll är under förändring, då hon inte längre verkar aktivt inom företaget. Något som dock inte kommer att ändras är de ursprungliga grundläggande värderingarna. Allt större vikt kommer därmed att läggas på värderingarna, då de är det mest utmärkande som finns kvar av det "ursprungliga" the Body Shop. Värderingarna får nu en ännu viktigare uppgift att hålla ihop företaget när symboler och hjältar förlorar sin tidigare så viktiga funktion. Är det kanske möjligt att värderingarna har vattnats ur, då de trots allt utgjort en central del i the Body Shop över två decennier? Det är ännu svårt att förutspå vad dessa förändringar kommer att innebära för the Body Shops anställda. Som tidigare nämnts menar en butikschef att det kan påverka företagets trovärdighet på ett negativt sätt, då kunderna kan komma att tappa förtroendet för vad the Body Shop är. Om vi tolkar detta enligt Bengtsson m.fl. (1998, se 3.3) kan detta uppfattas som att the Body Shop kan tappa trovärdigheten även hos sina butikschef.

Vi anser att butikernas utseende samt produkternas utformning alltmer liknar det hos andra företag i samma bransch. Härmed tycker vi att the Body Shop har tagit ett steg i riktning mot andra kosmetikaföretag och därmed uttrycker en viss dubbelmoral. Då de med en av sina hörnstenar, *Activate self esteem*, menar

att man är vacker som man är, samtidigt som man utökar sortimentet av skönhetsprodukter.

Slutligen menar vi att det som förmedlas i profilen till stor del återfinns i identiteten. Detta arbete har visat att butikscheferna och the Body Shops ledning har en enad syn på vad the Body Shop är och vill vara. Man kan med andra ord säga att the Body Shops skönhetsideal, profilen, är väl förankrad i verkligheten, identiteten.

5.3 Förslag till fortsatt forskning

Då vi skrev detta arbete märkte vi att det var väldigt lätt att hamna på intressanta sidospår, som det tyvärr aldrig fanns tid och utrymme att vidareutveckla i detta arbete. Något som vi fann skulle ha varit intressant att studera vidare var the Body Shops image, det vill säga vilken bild och uppfattning publiken och omvärlden har av the Body Shop som företag. Intressant hade varit att här lägga tyngdpunkten på ett mottagarperspektiv för att se hur publiken tolkar och uppfattar the Body Shops profil. Här skulle man även kunna koppla in vilken bild medierna förmedlar av the Body Shop.

Det hade även varit mycket intressant att göra samma studie fast än på ett företag inom samma bransch för att där se hur de lyckas förmedla sin profil och identitet till sina anställda. Med vår förkunskap skulle detta kunna vara mycket givande och spännande.

Något som ytterligare skulle kunna vara intressant är att se närmare på symboler och begrepp. Hur mycket är underförstått och hur mycket måste sägas explicit i en organisations kommunikation? Vilka konnotationer har vissa symboler för de anställda?

Avslutningsvis skulle det vara intressant att göra samma studie på the Body Shop i ett annat land, eller kanske i andra länder världen över, detta för att se om det finns en överensstämmelse mellan the Body Shops internationella profil och identitet.

Litteraturförteckning

- Alvesson, M; Berg P-O (1988) *Företagskultur & organisationssymbolism*. Studentlitteratur: Lund.
- Alvesson, M; Björkman, I (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande - en studie av ett industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Arvidson, P (2000) Måste vi läsa metod? (s. 12-30) i Jarlbro, G (red) (2000) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur.
- Backman, J (1998) *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bakka, J-F; Fivelsdal, E; Lindkvist, L (1999) *Organisationsteori – struktur, kultur, processer*. Malmö: Liber ekonomi.
- Bengtsson, C; Hjorth, M; Sandberg, H, Thelander, Å (1998) *Möten på fältet, kvalitativ metod i teori och praktik*. Lund: Working paper, sociologiska institutionen.
- Bengtsson, C (2000) Hur hittar man en bra väg? (s. 31-40) i Jarlbro, G (red) (2000) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur.
- Bernstein, D (1984) *Company Image and Reality. Critique of Corporate Communications*. Eastbourne: Holt, Rinehart & Winston.
- Bernstein, D (1985) *Image & verklighet – om företagskommunikation*. Borgå: Svenska Dagbladets förlag.
- Bruzelius, L, H; Skrävad, P-H (1995) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Cheney, G; Christensen, L T (2001) Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication (s. 231-270) i Jablin; Putnam (2001) *The New Handbook of Organizational Communications*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Cutlip, S M; Center A H; Broom G M (1994) *Effective Public Relations*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice- Hall, Inc.
- Deacon, D, Pickering, M; Golding, P; Murdock, G (1999) *Research communications, a practical guide to methods in media and cultural analysis*. London: Arnold publishers.
- Deal, T-E; Kennedy, A-A (1982) *Företagskulturer*. Vänersborg: Timo förlag.
- Erikson, P W (1992) *Planerad kommunikation – om information som konkurrensmedel*. Malmö: Liber Ekonomi.

- Grunig, J E; Hunt T (1984) *Managing Public Relations*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J E (2001) Two-Way Symmetrical Public Relations: Past, Present and Future (s. 11-30) i Heath, R, L (red) (2001) *Handbook of Public Relations*. Great Britain: Sage publications.
- Grönroos, C (1983) Intern Marknadsföring – teori och praktik i Arndt, J; Friman, A (red.) (1983) andra upplagan, *Intern Marknadsföring* (s. 8-30). Malmö: Liber Förlag.
- Hansson, H, I (1998) *Profilering en hederssak*. Göteborg: Relationskonsult AB.
- Hinn, L; Rossling, G (1994) *Företags identitet – från corporate identity till praktisk företagsprofilering*. Malmö: Liber-Hermods.
- Hofstede, G (1980) *Culture's Consequences*. Beverly Hills: CA:Sage.
- Hofstede, G (1991) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Holme, M I, Solvang B K (1997) *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Klein, N (2000) *No Logo*. Great Britain: Flamingo.
- Kreps, G-L (1990) *Organizational communication, second edition*. New York: Longman.
- Krona, H-K; Skärvad, P-H (1997) *Framgångsrika företagskulturer*. Falun: Ekerlids förlag.
- Kvale, S, (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, I & Rosengren, K-E (1995) *Kommunikationens villkor*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Larsson, L-O (1993) *Totalinformation – en modell*, Halmstad: AffärsFörlaget Mediautveckling.
- Morgan, G (1999) *Organisationsmetaforer*. Lund: Studentlitteratur
- Nationalencyklopedin* (1992) Höganäs: Bra Böcker.

Palm, L (1994) *Övertalningsstrategier – Att välja budskap efter utgångsläge*. Lund: Studentlitteratur.

Palm, L; Windahl, S (1992) *Kommunikationsteori i praktiken*. Kristianstad: Konsultförlaget.

Roddick, A (1991) *Body & Soul*. Stockholm: Bonnier Alba.

Rosengren, KE, Arvidson, P (1992) *Sociologisk metodik*. Falköping: Almqvist & Wiksell Förlag.

Sandberg, H (2000) Varför kommer inte mina intervjupersoner i tid? (s. 174-197) i Jarlbro, G (red) (2000) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur.

Sandberg, H; Thelander, Å (2000) Hur nära kan man tillåta sig att komma? Att pendla mellan närhet och distans i forskningsprocessen (s. 198-221) i Jarlbro, G (red) (2000) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur.

Sonesson, I, (2000) Kan man lita på ett barn? (s. 121-130) i Jarlbro, G (red) (2000) *Vilken metod är bäst – ingen eller alla?* Lund: Studentlitteratur.

Sriramesh, K; Grunig, J E; Buffington, J; (1992) Corporate Culture and Public Relations i Grunig, J E (red) (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management* (s. 577-596), Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Företags material

The Body Shops hemsida på Internet, 2001-11-04, <http://www.thebodyshop.se>

The Body Shops hemsida på Internet, 2001-12-06, <http://www.thebodyshop.se>

Trycksak (2001) *Våra värderingar och åsikter, the Body Shop*. Stockholm: The Body Shop.

Muntliga källor

Forselius, Sandhya, PR/Informationsansvarig the Body Shop, samtalsintervju den 8 november 2001 samt telefonintervju den 13 december 2001.

Butikschef 1, the Body Shop, samtalsintervju den 12 november 2001.

Butikschef 2, the Body Shop, samtalsintervju den 14 november 2001.

Butikschef 3, the Body Shop, samtalsintervju den 15 november 2001.

Butikschef 4, the Body Shop, samtalsintervju den 20 november 2001.

Butikschef 5, the Body Shop, samtalsintervju den 22 november 2001.

Butikschef 6, the Body Shop, samtalsintervju den 23 november 2001.

Bilaga: Intervjuguide

Denna intervjuguide är ett exempel på frågor som vi använde som stöd i våra intervjuer men vi använde den dock inte ordagrant. Frågeguiden kan ses som ett exempel på vilka frågor som intervjuerna utgick ifrån.

- Hur många anställda finns det på företaget?
- När startade företaget?
- Vad arbetar företaget med?
- Vad är företagets mål?
- Vilka grundläggande idéer har företaget?
(Dessa frågor har endast ställts till PR- och informationsansvarig på the Body Shop).

- Hur skulle du beskriva företaget till någon utomstående, vilka särdrag skulle du framhäva hos företaget?
- Hur skulle du beskriva the Body Shops profil/identitet?
- Vilka grundläggande värderingar har funnits sedan starten inom the Body Shop?
- Om du skulle beskriva the Body Shop med tre adjektiv, vilka skulle du då välja?
- Vad står the Body Shops kultur och anda för, enligt dig?
- Hur fungerar den interna och externa kommunikationen?
- Vilka medel använder man för att kommunicera internt?
- Vilka formella och informella kommunikationsnätverk finns, både internt och externt?
- Tycker du att the Body Shop är tydlig i sin kommunikation till konsumenterna?
- Hur profilerar sig verksamheten internt och externt?
- Vad skiljer the Body Shop från andra företag i samma bransch vad det gäller profil och image?
- Hur ser den officiella bilden av the Body Shop ut?
- Vilken profil vill man föra ut?
- Vilken image tror man att konsumenterna har av the Body Shop?
- Vad tror du att the Body Shops kunder förväntar sig av företaget?
- Vad anser Du att man kan göra för att profilera sig starkare?
- Vad betyder the Body Shop för Dig?
- Skulle Du vilja ändra på något hos the Body Shop?
- Vad får man som nyanställd lära sig om vad the Body Shop står för?
- Vilka egenskaper bör en anställd hos the Body Shop ha?
- Vilka visioner och mål har Du?
- Hur får Du och övriga anställda veta vilka mål och visioner företaget har?