



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Organisationskulturens symbolik

En fallstudie av artefakternas betydelse för WeSC:s
organisationskultur

Handledare
Richard Ek
Christian Fuentes

SMTX06 VT09
Sara Isbäck
Katarina Johansson

Sammanfattning

Problem: Organisationskultur är ett brett område som kan undersökas på en mängd olika sätt. Traditionellt har dock ämnet belysts främst ur ett beteendeperspektiv, men vårt intresse ligger i att belysa de kulturella föremålen som benämns artefakter och deras roll för organisationskulturen hos ett specifikt retailföretag. Genom att se butiken och dess innehåll som artefakter avser vi närma oss artefakternas betydelse för retailföretaget WeSC:s organisationskultur.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att, utifrån fallstudien av WeSC samt litteratur som berör organisationskultur och kulturella artefakter, undersöka hur butiken och dess artefakter påverkar företagets organisationskultur.

Frågeställningar:

- Vilken betydelse har artefakterna för WeSC:s organisationskultur?
- Hur arbetar WeSC med sin organisationskultur via artefakter?

Uppsatsen bidrar med ny kunskap till ämnet organisationskultur genom att belysa vikten av de kulturella artefakter som organisationskulturen innefattar.

Metod: Uppsatsen utgår från ett hermeneutiskt perspektiv vilket gör det naturligt att svara på frågeställningarna med hjälp av kvalitativ forskningsmetod. Empirin har således samlats in via kvalitativa intervjuer med representanter från företagets svenska butiker samt huvudkontoret. Utöver intervjuer har även observationer av butikerna och dess personal genomförts, dessutom har företagets produktkatalog observerats.

Teori: Den teoretiska ramen startar i kulturbegreppet för att sedan penetreras via organisationskultur och dess nivåer. En av nivåerna beskriver artefakterna och dess betydelse för organisationskulturen, för att undersöka artefakterna närmre har vi valt att kategorisera dem efter *berättelser och myter; språk och metaforer; symboler; ceremonier och ritualer; beteenden och värderingar* samt *interiör och exteriör*. Denna kategorisering utgör även analysens utgångspunkt.

Empiri: WeSC är ett retailföretag som grundar sig i skate- och snowboardkulturen, man inriktar sig således på försäljning av kläder och de tillbehör som hör kulturen till. Kulturens kärna har från början handlat om grundstenarna kreativitet, gemenskap samt en punkmentalitet. Idag har företaget butiker i Stockholm, Örebro och Falun.

Slutsatser: WeSC:s organisationskultur formas runt dess artefakter på många sätt. Artefakterna bildar tillsammans en spelplan som medarbetarna dagligen förhåller sig till och därigenom belyses artefakternas betydelse för organisationskulturen. Att vara medveten om vilka artefakter som är av betydelse och förvalta dessa på ett önskvärt sätt kan således bidra till enat företag. Även om uppsatsen grundar sig i undersökningen av ett fallföretag är förhoppningen att dess slutsatser ska kunna användas även av andra företag.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<u>SAMMANFATTNING</u>	<u>1</u>
<u>INLEDANDE PROBLEMBAKGRUND</u>	<u>4</u>
SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	5
<u>TEORETISKT RAMVERK</u>	<u>7</u>
KULTUR UR ETT ORGANISATIONSPEKTRIV	7
ORGANISATIONSKULTURENS TRE NIVÅER	9
KATEGORISERING AV KULTURELLA ARTEFAKTER	11
BERÄTTELSE OCH MYTER	13
SPRÅK OCH METAFORER	14
SYMBOLER	15
CEREMONIER OCH RITUALER	16
BETEENDEN OCH VÄRDERINGAR	17
INTERIÖR OCH EXTERIÖR	18
TEORETISK SAMMANFATTNING	19
<u>STRATEGI OCH METOD</u>	<u>20</u>
DET PRAKTISKA RAMVERKET	20
KVALITATIV FORSKNINGSINTERVJU	20
OBSERVATION	24
I INGENMANSLAND	25
EPISTEMOLOGIS MÖJLIGHETER	26
<u>EMPIRI OCH ANALYS AV ARTEFAKTERNAS BETYDELSE</u>	<u>28</u>
WE ARE THE SUPERLATIVE CONSPIRACY – EN PRESENTATION AV WESC	28
BERÄTTELSE OCH MYTER SOM ARTEFAKTER	29
BUTIKENS SPRÅK OCH METAFORER	31
BUTIKENS SYMBOLER	33
CEREMONIER OCH RITUALER I BUTIKEN	36
BETEENDEN OCH VÄRDERINGAR	37
BUTIKENS INTERIÖR OCH EXTERIÖR	39
<u>SLUTSATS</u>	<u>42</u>
DISKUTERANDE SLUTSATSER OCH FRAMTIDA FORSKNING	46

Inledande problembakgrund

På senare tid har organisationsforskare och företagsledare använt kultur för att beskriva organisationers klimat och de uttryckta värderingar som företagen genomsyras av. På så vis har organisationskultur kommit att förknippas med organisationens framgång och det har utvecklats en syn på organisationskultur som innefattar ett samband mellan kultur och ekonomisk framgång.¹ För att behärska en organisationskultur krävs en förståelse som sträcker sig in i kulturens kärna.

Forskningen belyser organisationskultur och dess betydelse ur en mängd olika perspektiv, ofta beskrivs organisationskultur i sällskap med beteenden. Vårt intresse ligger snarare i att undersöka de komplexa symboler som en kultur innehåller och hur dessa skapar förutsättningar för kulturens medlemmar. Vi ser oss dock sakna forskning kring hur butiken kan fungera som ett redskap för organisationskulturen, och vill därför undersöka huruvida butiken och dess kulturella symboler kan användas i denna process. Genom ett synsätt som ser butiken och dess innehåll som symboler för en specifik organisationskultur ämnar vi skapa förståelse för kulturens djup. Utifrån denna bakgrund avser vi undersöka butikens roll för organisationskulturen.

”Nyckeln till att förstå organisationskultur är att undersöka dess kulturella artefakter.”²

Artefakter kan beskrivas som en betydande del av vår omgivning och kan studeras utifrån den miljö de befinner sig i. En artefakt är ett föremål eller en symbol som är tillverkad av människor vilket gör att artefakten vävs in i sociala och tekniska sammanhang. På så vis kan artefakter sägas representera en specifik kultur.³ Genom att se butiken med dess symboler och innehåll som artefakter vilka kan representera den specifika organisationskulturen skapas en ingång till att undersöka organisationskulturen närmre.

¹ Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Liber: Malmö Sid. 9

² Higgins, James .M, McAllaster, Craig. (2004). *Journal of Change Management*. If you want strategic change, dont forget to change your cultural artifacts 4(1) Sid. 63-73

³ Sven Widmalm (2004). *Artefakter* Gidlunds: Hedemora. Sid. 9

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att undersöka ett retailföretags interna uppbyggnad kring dess organisationskultur genom att analysera hur symboler kan påverka organisationskulturen och dess medarbetare.

”Att tala om organisationskultur tycks vara det samma som att tala om hur viktigt det är för människor med symbolik – med ritualer, myter, berättelser och legender – och om hur man ska tolka händelser, idéer och erfarenheter som påverkas och formas av de grupper de ingår i.”⁴

Citatet väcker frågor kring symbolers inverkan, betydelse och makt i samhällen och kulturer. Utifrån tanken att butiken och dess innehåll utgörs av artefakter har vi för avsikt att undersöka dessa symboler närmre. Genom att relatera ett fallföretag till teorier som behandlar ämnet avser vi belysa butikens roll för organisationskulturen. Vi ämnar bidra till diskussionen kring organisationskultur genom att belysa artefakternas betydelse för fallföretaget när det kommer till att påverka organisationskulturen.

Eftersom uppsatsens syfte innefattar att undersöka begreppet organisationskultur blir det intressant att sätta teorier kring ämnet i relation till ett empiriskt material som kan exemplifiera ett retailföretag med en specifik organisationskultur. På så vis ökar möjligheterna att diskussionen kring butikens roll för företagets kultur kan föras framåt. Fallföretaget WeSC är ett retailföretag grundat i skateboard- och snowboardkulturen och företaget tillhandahåller sina produkter via fysiska butiker. Företagets varumärke och organisationskultur bygger på en punkmentalitet och innefattar även grundstenarna gemenskap, trovärdighet och kreativitet. Deras marknadsföring sker bland annat via så kallade aktivister vilka kan beskrivas som kända personer som delar företagets värderingar. Genom att aktivisterna bär företagets kläder tjänar de som representanter för varumärket och vad det står för.⁵ Därför kan företaget tänkas tjäna som ett tydligt exempel på användningen av

⁴ Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Sid. 11

⁵ Invitation to subscribe shares in WeSC AB (2008). WeSC/Swedbank

symboler och dess betydelse för organisationskulturen. Utifrån uppsatsens syfte har två forskningsfrågor formulerats, vilka lyder:

- Vilken betydelse har artefakterna för WeSC:s organisationskultur?
- Hur arbetar WeSC med sin organisationskultur via artefakter?

Teoretiskt ramverk

Under denna rubrik avser vi presentera valda teorier med utgångspunkt i begreppet kultur. Detta vida begrepp definieras utifrån tidigare forskning för att vidare penetreras via de tre nivåer som delar in organisationskultur efter dess djup. Eftersom fokus ligger på butiken, vilken kan ses som en synlig aspekt av organisationskulturen, baseras den teoretiska ramen främst på den nivå som utgörs av kulturella objekt, så kallade artefakter. Då vi strävar efter att uppnå intersubjektivitet⁶ har vi valt att kategorisera artefakterna med hjälp av tidigare forskares indelningar. Dock har en del justeringar gjorts vilket resulterat i följande sex kategorier; berättelser och myter; språk och metaforer; symboler; ceremonier och ritualer; beteenden och värderingar samt interiör och exteriör.

Kultur ur ett organisationsperspektiv

Kultur är ett brett begrepp som härstammar från socialantropologin och studier kring människan i förhållande till dess omgivning. Kultur har många definitioner och kan bland annat beskrivas utifrån en vi-känsla.⁷ Andrew Pettigrew, professor i strategi och organisationslära, definierar kultur som ett publikt och kollektivt system av accepterade värderingar i en given grupp under en bestämd tid. Detta system hjälper den enskilde individen att tolka och hantera situationer.⁸ En annan definition talar om att kultur inte enbart existerar inom enskilda individer, utan någonstans mellan individerna i en grupp som delar gemensamma regler och symboler.⁹ Vid närmare undersökning av begreppet synliggörs en uppsjö definitioner, att ta hänsyn till alla de definitioner som beskriver kultur skulle i praktiken vara en omöjlighet och dessutom urholka begreppets betydelse. Ett sätt att undvika denna problematik är att begreppet preciseras och definieras enbart utifrån sitt användningsområde. Eftersom uppsatsen undersöker ett fallföretag och dess specifika kultur blir det relevant att fokusera begreppet till att endast behandla kultur utifrån ett organisationsperspektiv, vilket för

⁶ Intersubjektivitet innebär redovisning av tillvägagångssätt och metod.

⁷ Alvesson, Mats (2001). *Organisationskultur och ledning*. Sid. 53-54

⁸ Pettigrew, Andrew M. (1979). On Studying Organizational Cultures: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Sid. 570-581

⁹ Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Sid. 12

oss in på de två närliggande begreppen företags- och organisationskultur. Det råder delade meningar kring begreppens innebörd. Vissa forskare använder begreppen synonymt, andra hävdar med bestämdhet att det finns en distinktion mellan dem. Företagskultur kan sägas utgå från ett managementperspektiv. Begreppet utgår således från ledningen och de ideal, beteenden och värderingar de finner eftertraktade. Organisationskultur kan mer sägas beskriva intresset för hur verkligheten ser ut i en organisation. Mats Alvesson, professor i företagsekonomi, minskar distinktionen då han ser begreppen som integrerade, med vissa skillnader.¹⁰ Vi har för avsikt att ytterligare minska distansen mellan begreppen då en gemensam diskussion kring begreppen kan stärka förståelsen för hur kultur fungerar inom företag, dess komplexitet och djup. Då kultur är ett trögrörligt och svårföränderligt fenomen förhåller vi oss kritiska gentemot företagskulturens managementperspektiv som tenderar att se snabba lösningar på kulturarbetet. Dock vore det naivt att inte ta hänsyn till ledningens roll för kulturen eller vikten av att som företag gå med vinst. Vi anser, liksom företagskulturens anhängare, att kulturen spelar roll för effektiviteten och framgången hos ett företag eftersom ett enat företag också blir mer lätthanterligt. Genom att ha en integrerad syn på företags- och organisationskultur kan förhoppningsvis en vidare diskussion uppkomma vilket gynnar båda begreppen. Dock är det främst begreppet organisationskultur som kommer användas i denna uppsats, detta eftersom begreppet tar fasta på kulturens komplexitet.

En organisationskultur redogör för det som skiljer medlemmarna av en organisation åt från andra. Den kan beskrivas som summan av de grundläggande antagandena, de värderingar och normer som delas och förs vidare mellan företagets existerande och nya medlemmar.¹¹ Det finns ett orsak-verkan samband mellan organisationskultur och ett antal faktorer. Detta samband kan ses skapa positiva eller negativa spiraler beroende på det enskilda företagets sätt att hantera sin organisation. Att arbeta med sin organisationskultur kan vara ett sätt att sticka ut från mängden och på så vis erhålla konkurrensfördelar. En organisationskultur kan även uttryckas i de gemensamma mönster som organisationens medlemmar tillsammans utarbetat och

¹⁰ Alvesson, Mats. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Sid. 8

¹¹ Hofstede, Geert H. (1982) *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Sage: Beverly Hills.

som därför anses giltiga för hela organisationen. Hur mycket medarbetaren kan identifiera sig med företagskulturen har att göra med hur positivt inställd denne är till organisationen. Organisationskultur beskrivs ofta som det som ligger till grund för medarbetarnas verklighetsuppfattning och beteende.¹² För att nå långsiktig framgång blir det då viktigt att företagskulturen stödjer och uppmuntrar beteenden och handlingar som går i linje med företagets värderingar men även produkter.¹³ En stark organisationskultur kontrollerar således organisationsmedlemmarnas beteende och kan sägas bilda ramen för vad som är accepterat uppförande.¹⁴ Detta kan innebära att en organisationskultur innehåller de opåtagliga regler och normer som organisationens medlemmar utgår från i olika situationer. Reglerna finns ofta inte nedskrivna men kan ändå styra individerna och verka tvingande.¹⁵

Etnografiska studier behandlar, som stycket ovan beskriver, framförallt organisationskultur utifrån ett beteendeperspektiv. Det är däremot glesare med studier kring vilken inverkan symboler har på organisationskulturen.¹⁶

Organisationskulturens tre nivåer

Edgar H. Schein, professor i organisationspsykologi och management, hävdar att organisationskultur kan ses som en fortlöpande process av interaktion mellan begreppets tre nivåer vilka kan sägas representera dess djup. Djupet kan förklaras genom hur synliga de olika nivåerna är för den utomstående. Den djupaste nivån beskriver gruppens *underliggande antaganden* och känslor, den innehåller den miljö som gruppen vistas i och de mänskliga relationer som utgör gruppen. Den andra nivån är något mer synlig och innehåller företagets *uttryckta värderingar och uppfattningar*.

¹² Burmann, C., Zeplin, S. (2004) Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, Volume 12, No.4. Pp. 279-300.

¹³ Harris, F. and de Chernatony, L. (2001) Corporate branding and corporate brand performance. *European journal of marketing* Vol 30 No.3/4 S. 441-456.

¹⁴ Schein, Edgar H. (2004) *Organizational culture and leadership*. Jossey Bass: San Francisco. Sid.72-75.

¹⁵ Brunsson Holmblad, Karin. (2005). *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor* Studentlitteratur Lund.

¹⁶ Gagliardi, Pasquale. (1992). *Symbols and artifacts- views of the corporate landscape*. Aldine de Gruyter: New York. Sid. 8-13.

Den tredje och mest synliga nivån innehåller de *artefakter* som kan sägas representera den specifika kulturen.¹⁷ Nedan följer en djupare genomgång av respektive nivåer.

Underliggande antaganden är det som i en kultur tas för givet av dess medlemmar. Dessa antaganden är så djupt rotade hos medlemmarna att de inte ifrågasätts och är således mycket svårföränderliga. Att driva ett företag baseras till exempel på antagandet om att det ska gå med vinst och ett ifrågasättande av denna tanke skulle troligtvis både vara tidskrävande och leda till osäkerhet. Schein menar att det är i de underliggande antagandena som organisationskulturens kärna återfinns. Författaren menar att det är nödvändigt att klargöra mönster i de underliggande antagandena för att kunna tolka de synligare nivåerna av organisationskultur.¹⁸

Den andra, mer synliga nivån av organisationskultur innefattar de *värderingar och uppfattningar* som genomsyrar gruppen och dess medlemmar. Nivån kan förklaras med gruppens uttryckta moral, det vill säga gruppens uppfattning om rätt och fel. Uttryckta värderingar och uppfattningar ger dock inte en helhetsbild av vad organisationskultur innebär, de visar endast en del av den.¹⁹

Artefakterna utgör enligt Schein den mest synliga och ytliga nivån av organisationskulturen. Schein beskriver artefakter som det som våra sinnen uppfattar, vad vi kan se, höra och känna i ett visst sammanhang. Den synliga nivån av organisationskultur kan således utgöras av byggnaders in- och utvändiga arkitektur, språk, teknologi och produkter, dess stil som återges i medarbetarnas klädsel och beteende, samt företagets värderingar, ritualer och ceremonier.²⁰

Schein menar att det finns en problematik med artefakterna vilken innebär att de är enkla att observera men svåra att tolka på ett meningsfullt sätt. Det är komplicerat att försäkra sig om att de artefakter som observeras och tolkas av en utomstående har samma innebörd för deltagaren i organisationskulturen. Att observera dem är således inte detsamma som att förstå deras egentliga innebörd för en specifik grupp

¹⁷ Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Kap 1-2.

¹⁸ Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Sid. 30-37

¹⁹ Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Sid. 28-30

²⁰ Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Sid. 25-27

medlemmar. För att skapa en djupare förståelse blir det enligt Schein nödvändigt att även undersöka organisationskulturens djupare nivåer.²¹ Detta råder det delade meningar om, och vissa forskare hävdar att artefakterna har en så viktig funktion att de kan utgöra både den synliga delen och de djupare nivåerna av organisationskultur.²² Pasquale Gagliardi, professor i organisationsbeteende, menar att artefakterna utgör hela grunden för en organisationskultur. Detta eftersom de utgör ett konkret element i den sociala strukturen som medarbetarna rör sig i. Enligt honom fungerar artefakter som förlösare av organisationsspecifika metaforer vilka kan användas för att förklara kulturen.²³ Utifrån tanken att de mer opåtagliga delarna av kulturen, så som underliggande antaganden och värderingar, kan konkretiseras via symbolik skapas en spännande ingång till att undersöka det empiriska materialet. Genom att utförligt kategorisera artefakterna kan organisationskulturens kärna förlösas.

Kategorisering av kulturella artefakter

”Artefakter måste tas som sociala deltagare, inte bara därför att de är förbundna med mänskliga representanter i många handlingssekvenser, utan också därför att de håller de sociala relationerna på plats när de växelverkande agenterna har dragit sig tillbaka.”²⁴

Artefakternas förmåga att styra mänskligt handlande påvisar varför de är så betydelsefulla för organisationskulturen. Artefakter kan delas in på ett flertal olika sätt beroende på tycke och smak, vår kategorisering baseras på en redan förekommande indelning av artefakter inom organisationsteorin. Då vi kategoriserar artefakterna på ett sätt som tillskriver dem ett djup som även går att finna hos Scheins definition på organisationskultur, kan vi utelämna Scheins djupare nivåer och endast fokusera på organisationskultur utifrån artefakter. Paul Shrivastava, professor i management, beskriver artefakterna utifrån de fyra områdena; *berättelser och myter; språk och*

²¹ Schein, Edgar H. (2004). *Organizational culture and leadership*. Sid. 26-27

²² Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. 2 ed. Pearson Education. Harlow. Sid. 12-13., Gagliardi, Pasquale. (1992). *Symbols and artifacts- views of the corporate landscape*. Sid. 16-18.

²³ Gagliardi, Pasquale. (1992). *Symbols and artifacts- views of the corporate landscape*. Sid. 26.

²⁴ Latour, Bruno. (1998). *Artefaktens återkomst – Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Nerenius & Santerus: Göteborg. Sid. 274.

*metaforer; symboler, ceremonier och ritualer samt beteenden och värderingar.*²⁵ Då undersökningen av fallföretaget tydliggjorde en uppdelning mellan symboler, ceremonier och ritualer har vi valt att skilja dem åt. Således blir symboler en egen kategori och ceremonier och ritualer en annan. Eftersom uppsatsens syfte innefattar en undersökning av den fysiska butiken blir det relevant att lägga till en kategori för att beskriva design. Därför väljer vi att även undersöka *interiör och exteriör.*²⁶ Det är viktigt att nämna att då organisationskultur är en dynamisk process påverkas och sammanlänkas även alla kategorier av artefakter med varandra. Följande stycken ämnar beskriva kategorierna och dess betydelse för organisationskulturen.

”Å ena sidan är kultur en produkt skapad av social interaktion och kommunikation, å andra sidan är kommunikation en kulturell artefakt i sig som hjälper företagets medlemmar att förstå sin organisation och sin roll i den.”²⁷

Citatet kan sägas återspegla kommunikationens betydelse för kulturen. Om kommunikationen sker via social interaktion eller via andra kanaler spelar mindre roll. Det viktiga är troligtvis hur ett företag använder sig av kommunikation som en artefakt för att tydliggöra kulturen och på så vis underlätta för sina medarbetare. Genom citatet blir det även tydligt att artefakter kan ses som redskap vilka organisationer bör behärska samt tillika förstå dess konsekvenser. Artefakter är skapade ur sitt sociala sammanhang och ofta vill skaparen kommunicera ut ett budskap. Det bör dock nämnas att då ett socialt sammanhang är uppbyggt av ett flertal individer som alla tolkar sin omgivning på ett unikt sätt, mottages inte alltid budskapet som skaparen planerat. Det är således inte självklart att artefakter uppfattas lika av alla de individer som ingår i det specifika sammanhanget.

²⁵ Shrivastava, Paul. (1985). Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *The Journal of Business Strategi* (3/5), 103-111.

²⁶ Higgins, James M. McAllaster, Craig. (2004). If you want strategic change, dont forget to change your cultural artifacts. *Jornal of Change Management*. 4(1), 63-73.

²⁷ Brown, Andrew D. Starkey, Ken. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of management studies*. 31:6, 807-829.

Berättelser och myter

Organisationskulturen blir bland annat synlig via de *berättelser och myter* som cirkulerar inom organisationen. De kan sägas reflektera medlemmarnas tolkningar av organisationens milstolpar samt de viktiga händelser som format företaget.²⁸ Berättelser har betydelse för företagskulturen då de kan frambringa en känsla av hur man beter sig inom det specifika företaget. En berättelse kan handla om hur exempelvis företagsledningen agerat under en speciell händelse. Då berättelser har en tendens att fastna i människors medvetande kan de utöver att verka som riktlinjer för de anställdas agerande, även bilda gemenskap. På så vis kan de ses som kulturella artefakter vilka verkar som spridare av organisationskulturen. Historieberättande kan användas som ett verktyg för att skapa en enhetlig bild av företaget och tillhandahåller sådana riktlinjer som inte kan återfinnas i manualer.²⁹ En berättelse fungerar alltså som en indikator för den specifika kulturens värderingar, dess formalitet, maktstruktur och sociala status.³⁰ Organisationer tenderar att se sig själva som unika och historieberättande kan användas för att särskilja sig gentemot omgivningen.³¹ Historier från varumärkets initiala skede är viktigt för att skapa en intern differentiering och autenticitet eftersom de kan beskriva vad som gör företaget unikt.³² Dessa historier kan till exempel skildra grundaren av företaget som en hjälte och ledsagare som visar hur man bör leva inom företagskulturen. Att använda sig av hjältehistorier kan vara ett sätt att sprida motivation hos medarbetarna, en hjälte i form av en framgångsrik person tydliggör att vem som helst inom organisationen kan lyckas. En hjälte kan även öka engagemanget hos medarbetarna eftersom de kan sammanlänka den personliga framgången med företagets framgång.³³ Det kan dock finnas en fara med att tillskriva hjältarna alltför mycket ansvar för företagets framgång. Företagets framgång kan begränsas genom att varje medarbetare endast arbetar inom sina ramar och sätter all sin tilltro till att hjältarna kommer lösa den

²⁸ Shrivastava, Paul. (1985). Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *The Journal of Business Strategy* (3/5), 103-111.

²⁹ Beamer, L. & I. Varner. (2001). *Intercultural communication in the global workplace* McGraw-Hill New York.

³⁰ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 18-19

³¹ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 19

³² Aaker, D. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*. Vol 46, Nr 3, 6-18.

³³ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 23-23

problematik som behöver lösas. Därmed kan alltför stor tilltro till hjältarna minska möjligheterna till kreativa lösningar.³⁴

Myter presenteras ofta med hjälp av historier, men kan även existera som individuella uppfattningar om hur världen fungerar. En myt kan fungera som en stabil och trygg punkt som individer kan luta sig mot när organisationen upplevs turbulent. Eftersom myter kan innehålla fördomar och förutfattade meningar kan dessa dock ha en negativ inverkan på hur en hel organisation fattar beslut av olika slag. Ett exempel kan vara hur kvinnor hindras från befordran på grund av myter gällande kvinnors val av barn före karriär.³⁵ Kulturartefakter som uttrycks genom berättelser och myter har således ett starkt syfte som kommunikationsredskap, men kan även beskrivas som skapare av individens världsbild.

Språk och metaforer

Organisationskulturen manifesteras muntligt även via *det specifika språk och de metaforer* som används inom organisationen. Barbara Czarniawska, erkänd svensk professor i företagsekonomi, menar att de som kan definiera den organisationella verkligheten för andra medlemmar är de som får stort inflytande inom en organisation. De språkliga artefakterna möjliggör ett ledarskap som, olikt ett traditionellt ledarskap, kan resultera i gemenskap samt en familjär känsla inom organisationen.³⁶ Språket visar huruvida medlemmarna uppfattar organisationen på samma sätt, uppfattningen om köpmannaskap bör till exempel vara den samma inom hela organisationen. På så vis kan det språk som används sägas avbilda om företaget lyckas implementera sina värderingar och sin vision till samtliga medlemmar. Att använda samma språk fungerar som ett sätt att särskilja sin organisation gentemot omvärlden. Dessutom skapar ett gemensamt språkbruk goda möjligheter till intern förståelse. En organisationskultur kan tolkas utifrån det vokabulär som är allmänt accepterat och använt då det påvisar centrala aspekter inom kulturen.³⁷

³⁴ Alvesson, Mats. Svenningsson, Stefan. (2008). *Förändringsarbete i organisationer*. Liber: Malmö. Sid. 209.

³⁵ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 20-21

³⁶ Czarniawska, B. Joerges, B. *Linguistic Artifacts at service of Organizational control*. I Gagliardi, Pasquale (ed). (1992). *Symbols and artifacts- views of the corporate landscape*. Sid. 348.

³⁷ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 16

Att inom organisationskultur använda sig av metaforer för att tydliggöra företagets vision är vanligt förekommande. Det är inte ovanligt att använda krigsmetaforer så som ”försvar” eller att ge ”order” vilket kan tydliggöra hur en organisation förhåller sig exempelvis till samarbete och hur samarbete bör utföras.³⁸ Metaforen kan användas för att tydliggöra och skapa förståelse för det tonläge som används inom organisationen.³⁹ Att studera metaforer kan tydliggöra de grundläggande antaganden som ligger till grund för dessa artefakter.⁴⁰ Vidare kan tyst kunskap omvandlas till att bli uttalad via skapandet av metaforer eftersom metaforen kan sätta ord på och konkretisera det diffusa och opåtagliga i en organisation. Denna kategori av artefakter kan således fungera som en muntlig länk till de artefakter som beskriver de djupare nivåerna av organisationskulturen, så som beteenden och värderingar.

Symboler

Inom en organisationskultur kan *symboler* användas för att skapa mening åt de idéer som genomsyrar organisationen och därigenom underlätta för företagets medlemmar att känna engagemang i sitt arbete. En symbol inom organisationskultur kan vara allt från ord och handlingar till objekt och personer. Andrew Brown, professor i management, menar att i stort sett allt inom en organisation har en symbolik, vilket kan göra symboler överväldigande och svårtolkade. Därför blir det viktigt att som organisation avgöra vilka symboler som är centrala för kulturen inom företaget.⁴¹ Genom att se symboler som ett språk som tillsammans bildar ett budskap till medarbetarna och omgivningen, skapas en möjlighet att särskilja dem och avgöra deras funktion. Utifrån detta resonemang väljer vi att inrikta denna kategori av artefakter till att främst behandla de visuellt synliga symboler som finns i butiken, så som företagets logga och varumärke, då dessa är symboler som kan sägas representera

³⁸ Higgins, James M. McAllaster, Craig.. (2004). If you want strategic change, dont forget to change your cultural artifacts. *Jornal of Change Management* 4(1) Sid. 63-73

³⁹ Shrivastava, Paul. (1985). Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *The Journal of Business Strategi* (3/5), 103-111.

⁴⁰ Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Sid. 38

⁴¹ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 22-23

grundstenarna i företaget.⁴² Dessa beskrivande symboler berättar även hur det kan te sig att vara medlem i organisationen.⁴³ Loggan kan ses som en symbol som manifesterar organisationen och kan sägas återskapa företagets olika dimensioner.⁴⁴ En logga kan fungera som ett internt kommunikationsmedel eftersom den förenar gruppen kring en gemensam symbol och därigenom särskiljer medlemmarna från omvärlden. I företag som bedriver sin verksamhet utifrån sitt varumärke är det centralt att medarbetarna är motiverade till att leva varumärket på daglig basis. För att lyckas med detta bör varumärket ha ett distinkt budskap och representera både företaget i sig men även dess produkter. På så vis kan varumärket stödja den interna kommunikationen.⁴⁵ Då uppsatsens syfte cirkulerar kring livet i butiken blir det även relevant att undersöka andra materiella symboler som skapar mening åt butiken och dess medarbetare. En arbetsplats kan liknas vid en karta över dess symboler vilken innehåller information om till exempel organisationens formalitet, vem som hör hemma på arbetsplatsen samt vem som har makten.⁴⁶ Denna karta kan representera många symboler i en butik och att tolka dess information kan ses som en ingång i butikens kulturella geografi. Symboler fungerar som ett verktyg för att konkretisera det diffusa inom en organisation, till exempel en underliggande känsla som kan vara svår att definiera verbalt. Således blir symboler ett verktyg för att åskådliggöra organisationens kärna.

Ceremonier och ritualer

Ceremonier och ritualer innefattar tillställningar med syfte att stärka de anställdas vilja att vara medlemmar i gruppen. Dessa tillställningar kan vara allt från kickoff till prisutdelningar och andra fester med den gemensamma nämnaren att de syftar till att stärka viktiga delar inom organisationen.⁴⁷ Tillställningarna kan ses som ett sätt att fira organisationskulturen. För många medarbetare blir dessa tillställningar

⁴² Shrivastava, Paul. (1985). Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *The Journal of Business Strategi* (3/5), 103-111.

⁴³ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 23

⁴⁴ Rafaeli, Anat. Pratt, Michael G. (2006). *Artifacts and Organizations – beyond mere symbolism* Erlbaum: New Jersey. Sid. 181-182.

⁴⁵ Harris, F. and de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European journal of marketing* Vol 30 No.3/4 S. 441-456

⁴⁶ Daun, Åke (2005). *Ting, kultur och mening*. Nordiska: Stockholm Sid. 68-69

⁴⁷ Aaker, D. (2004). Leveraging the corporate brand. *Carlifornia management review*. Vol 46, Nr 3, 6-18.

minnesvärda och fungerar som en påminnelse om vad kulturen representerar. Genom att organisera ceremonier och ritualer kan olika former av kulturella uttryck förstärkas. Dessa artefakter kan således fungera som en förstärkning av de interna sociala relationerna och även belöna de som handlat efter företagets grundvärderingar.⁴⁸ Dessutom tydliggör ceremonier och ritualer vad som är accepterat beteende vilket ger en förståelse för organisationskulturen och vad den står för.⁴⁹

Beteenden och värderingar

Artefakter kan även ta sig uttryck genom de *beteenden och värderingar* som delas av företagets medarbetare. Det är värderingarna som ligger till grund för medarbetarnas beteenden genom att värderingarna fungerar som riktlinjer i de situationer då det saknas tydliga regler och manualer. Många av dessa värderingar implementeras av företagets grundare och ledare vilka erbjuder riktlinjer för hur medarbetarna ska bete sig i olika situationer. Företagets interna relationer kan exemplifiera huruvida värderingarna delas av medarbetarna. Om en medarbetare inte delar kulturens värderingar och uppfattningar finns en risk att denne inte passar in och därför exkluderas från gruppen. Värderingarna bör även vara i symbios med organisationskulturens underliggande antaganden då detta möjliggör ett enat företag.⁵⁰ Eftersom anställdas beteenden är svåra att kontrollera blir det ofta chefernas uppgift att tydliggöra för medarbetaren hur den kan leva och föra vidare organisationskulturen.⁵¹ Hur ledningen hanterar de artefakter som uttrycks via beteenden kan få stora konsekvenser för organisationens ekonomiska såväl som mänskliga resurser. Även mellanchefer har en viktig roll eftersom de fungerar som kopplingen mellan företagets huvudkontor och de anställda. När de anställda kan leva efter de värderingar som företaget representerar blir deras beteende och interaktion med varandra en viktig del i företagets kultur. Olika organisationer premierar olika beteenden, en del värdesätter expertkunnande medan andra kräver kreativitet och social kompetens. Värderingarna kan sägas vara centrala för organisationen då de

⁴⁸ Higgins, James M. McAllaster, Craig. (2004). If you want strategic change, dont forget to change your cultural artifacts. *Jornal of Change Management*. 4(1) Sid. 63-73, Shrivastava, Paul. (1985). Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *The Journal of Business Strategi* (3/5), 103-111.

⁴⁹ Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 21

⁵⁰ Edgar H Schein. (2004). *Organizational culture and leadership*. Sid. 28-30.

⁵¹ Brexendorf, Tim O. Kernstock, Joachim. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view? *Brand management Vol 15, No 1, 32-40*.

reglerar medarbetarnas dagliga beteenden och skapar struktur i livet inom en organisation.⁵²

Interiör och exteriör

Interiör och exteriör fungerar som artefakter eftersom de återger företagets kärnvärden på ett visuellt sätt.⁵³ Under denna rubrik blir det aktuellt att diskutera arkitekturen på de byggnader inom vilka företaget verkar. Byggnaders arkitektur påverkar mänskligt beteende och influerar hur kommunikation sker samt hur arbetsuppgifter utförs. En byggnad kan symbolisera och signalera till medarbetaren vad företaget står för. En organisationskultur kan således bli karakteriserad via en specifik byggnad, vilket ger byggnaden rollen som en artefakt, en symbol för hela företaget.⁵⁴ Ett lokalbyte fungerar således ofta som ett bevis på att företaget genomgår stora förändringar. En byggnad kan även symbolisera ett företags historia och ursprung, detta bland annat via bilder och informationsmaterial. Även om en byggnad kan beskriva mycket om ett företags kulturella liv är det viktigt att ta hänsyn till att den aldrig kan tala helt för sig själv. Det är snarare de individer som rör sig i byggnaden som själva skapar egna uppfattningar baserade på deras individuella bakgrund och kunskap.⁵⁵ En påtaglig organisatorisk artefakt är inte statisk utan snarare tvärtom, högst föränderlig och innovativ.

⁵² Brown, Andrew. (1998). *Organizational Culture*. Sid. 22

⁵³ Higgins, James M. McAllaster, Craig. (2004). If you want strategic change, dont forget to change your cultural artifacts. *Jornal of Change Management*. 4(1) Sid. 63-73.

⁵⁴ Gagliardi, Pasquale. (1992). *Symbols and artifacts- views of the corporate landscape*. Sid. 49.

⁵⁵ Brown, Andrew. (1998) *Organizational culture*. Sid. 15-16.

Teoretisk sammanfattning

”A simple artifact often holds the essence of a whole social system”⁵⁶

De teorier som presenterats bildar tillsammans ett ramverk för att närma sig begreppet organisationskultur och hur denna kan verka inom ett företag. Vi hävdar att butiken och dess innehåll kan ses som kulturella artefakter. Detta blir analysens utgångspunkt och artefakternas roll för organisationskulturen kommer att prövas i stycket ”empiri och analys”. Fälten nedan sammanfattar de artefakter som bildar analysens underlag, varje fält presenterar artefaktens funktion.

Berättelser och myter

- gemenskapsbildande kommunikationsredskap
- åskådliggör accepterat beteende
- tillhandahåller riktlinjer
- indikator för värderingar, makt och status

Språk och metaforer

- indikator för medlemmars syn på organisationen
- tydliggör företagets vision
- omvandlar tyst kunskap till uttalad
- bidrar till intern förståelse

Symboler

- visuellt synliga meningsskapare
- representerar företagets grundstenar
- internt kommunikationsmedel
- konkretiserar kulturens diffusa delar

Ceremonier och ritualer

- förstärker relationer
- hyllar organisationskulturen

Beteenden och värderingar

- sätter ramar och riktlinjer
- reglerar interaktion och dagligt arbete

Interiör och exteriör

- influerar intern kommunikation
- visualiserar kärnvärden
- visar företagets ursprung och historia

⁵⁶ Gagliardi, Pasquale. (1992). *Symbols and artifacts- views of the corporate landscape*. Sid. 21.

Strategi och Metod

I detta avsnitt presenteras den metodik som ligger till grund för besvarandet av uppsatsens frågeställningar. Avsnittet inleds med en presentation av etnografin som metodik, intervju som kvalitativ forskningsmetod samt varför denna metod är relevant för uppsatsens syfte. Därefter argumenteras valet av deltagande observation vilket följs av reflektioner kring vårt tillvägagångssätt.

Det praktiska ramverket

Vi har valt att använda etnografin för att närma oss symbolernas betydelse för en specifik kultur. Etnografi handlar framförallt om att studera ett socialt fenomen på plats för att skapa en förståelse för hur människor hanterar sin omgivning. Uppsatsens fältarbete har genomförts bland annat via personliga möten i den studerade miljön vilket skapar möjlighet till en djupare förståelse för den specifika kulturen och hur den upplevs.⁵⁷ På så vis blir det samtidigt oundvikligt att den som undersöker fenomenet blir en del av dess innehåll, vilket i sig kan vara en kritik mot metoden. Det kan vara problematiskt att under dessa förutsättningar behålla en objektiv syn på det studerade fenomenet. Denna paradox kommer vidare diskuteras under rubriken ”I ingenmansland.” Med en hermeneutisk, tolkande ansats skapas en ingång till att tyda de inslag i en kultur som är av opåtaglig karaktär. Den tolkade ansatsen går ut på att förstå det insamlade materialet.⁵⁸

Kvalitativ forskningsintervju

Artefakterna fungerar som ett teoretiskt verktyg och en ingång för att uppnå ett djup i uppsatsens analys. För att som utomstående få tillgång till vad dessa artefakter betyder internt blir valet av kvalitativ forskningsintervju naturligt. Ambitionen är att den intervjuade ska ha möjlighet att svara fritt utifrån sin individuella kunskap för att på så vis öka chansen att även de djupare nivåerna av organisationskulturen

⁵⁷ Moisander, Johanna & Valtonen Anu (2006). *Qualitative Marketing research – a cultural approach*. SAGE: London. Sid. 48.

⁵⁸ Moisander, Johanna & Valtonen Anu (2006). *Qualitative Marketing research – a cultural approach*. Sid. 111-113.

tydliggörs. Undersökningen avser att fördjupa kunskapen kring organisationskultur och fallföretaget WeSC används som ett exempel på hur verkligheten ter sig gentemot teorin. För att förverkliga detta använder vi bland annat kvalitativa intervjuer som möjliggör att samma person intervjuas flera gånger. Formen för kvalitativa intervjuer är flexibel eftersom den tillåter att intervjun avviker i ganska stor utsträckning från intervjuschemat beroende på vad den intervjuade anser viktigt. Möjligheten att situationsanpassa kan på så vis sägas vara stor. Eftersom undersökningen har sin utgångspunkt i teorin blir det viktigt att ändå skapa en grund och en röd tråd via en intervjuguide innehållande de teman undersökningen berör.⁵⁹

Steinar Kvale, professor i psykologi, menar att den kvalitativa forskningsintervjun beskriver den intervjuades uppfattning av omvärlden, vilket påvisar metodens deskriptiva ton. Eftersom undersökningen är beroende av individers uppfattningar av specifika sammanhang blir denna metod relevant för oss. Den kvalitativa forskningsintervjun möjliggör ett förmedlande av individers unika upplevelser av, i detta fall, sin arbetsplats och dess utveckling. Enligt Kvale innebär tillvägagångssättet att söka förståelse för de delar som ligger inom ramen för intervjuaren och den intervjuades gemensamma intresse.⁶⁰ För att skapa struktur och transparens, samt bilda en formell grund i materialet, utgick vi bland annat från Kvales sju steg när vi planerade, genomförde och bearbetade intervjuerna. Nedan följer tillvägagångssättet strukturerat utifrån Kvales sju steg.

Det första steget, *tematisering*, har fungerat som inledningsfasen för intervjuundersökningarna. Syftet med intervjuerna är insamling av empirisk information från fallföretaget som sedan ska sättas i relation till vårt bearbetade teoretiska material. Intervjuundersökningen kan sägas vara av fallstudiekaraktär och innefattar ambitioner att insamla specifika kunskaper om det valda företaget och dess medarbetare. Eftersom fallföretaget finns lokaliserat på flera olika platser blir det relevant att intervjua individer från olika delar inom företaget. I den initiala fasen av undersökningen tog vi kontakt med det svenska huvudkontoret för att få möjlighet att nå den amerikanska divisionen samt en av grundarna som numera är VD för företaget.

⁵⁹ Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö. Kap 12-14.

⁶⁰ Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun* Studentlitteratur: Lund.

Då vi nekades tillträde in i företaget via dessa ingångar valde vi att lägga resurser på företagets hemmamarknad. Vi fick snabbt kontakt med butikscheferna i Falun, Örebro och Stockholm, vilka alla ställde sig positiva till en intervju. Även personen med titeln ”international sales executive” (före detta nationell säljare) på huvudkontoret ställde upp för intervju.

Under *planeringsfasen* av intervjuundersökningen har gruppen tillsammans förberett, utifrån uppsatsens syfte och frågeställning, vilka teman som intervjun ska beröra samt vilka personer som ska intervjuas. Arbetet har även bestått av att säkerställa tillgängligheten hos de personer som ska intervjuas för att tillfredställa behovet av mängden empiriskt material. För att de intervjuade ska kunna förbereda sig och ha möjlighet att ge så fylliga svar som möjligt har intervjufrågorna på förhand skickats ut. Intervjufrågorna har strukturerats utifrån fem teman; bakgrund, relationer, organisationskultur, symboler samt butiken.

Genomförandet av *intervjuerna* har skett utifrån en intervjuguide. De teman som utarbetats har legat till grund för samtliga intervjuer, dock har frågorna situationsanpassats på olika sätt beroende på vem som intervjuats. Under intervjun med international sales executive valde vi till exempel att ta upp frågorna kring butikens roll utifrån ett mer säljorienterat perspektiv. Sammanlagt har sex intervjuer genomförts, varav en har skett via skype. Vi har valt att kombinera intervjuerna med observationer i butiker, och under en observation i en av Stockholmsbutikerna uppstod en spontanintervju med en av de anställda. Vi har strävat efter att undvika att ställa ledande frågor genom att ställa korta och raka frågor. När intervjuerna genomfördes spelades de in via bandspelare och skype, detta för att underlätta transkriberingsprocessen samt säkerställa det empiriska materialets värde.

Under *utskriftsfasen* har vi haft för avsikt att ordagrant återspegla intervjusituationen, dock blir det oundvikligt att den personliga tolkningen tas med även i denna skrift, något vi strävat efter att i högsta möjliga mån undvika. Genom att kontrolllyssna på inspelningarna vid ett flertal tillfällen har vi säkerställt att det ordagrant är det som sägs som sedan är nerskrivet.

Undersökningens syfte och teman har legat till grund för *analysen* av det insamlade materialet. Det empiriska materialet har delats in i kategorier som kan sägas representera de artefakter uppsatsen undersöker. Det är oundvikligt att analysen färgas av intervjuarens världsbild och föreställning om vad som ska undersökas. De av oss valda teorier som ligger till grund för vår syn på undersökningen kan därför sägas spegla ett visst tolkningsperspektiv, och därigenom utesluta andra.

Den kvalitativa forskningsmetoden överför och *verifierar* insamlad empiri till en mer teoretisk nivå. När det empiriska materialet sätts i relation till teorin kan en viss generalisering uppnås.⁶¹ Eftersom vi endast undersöker ett fallföretag blir undersökningens generaliserbarhet begränsad. Uppsatsens syfte är att exemplifiera verkligheten i förhållande till det teoretiska materialet. Reliabilitet kan sägas vara en balansgång mellan att tillåtas att vara kreativ i en intervjusituation och att bli alltför subjektiv. Hur frågorna ställs påverkar undersökningens reliabilitet samtidigt som de kan öka kreativiteten i situationen. Där har de teman som tidigare nämnts fungerat som en vägvisare. Undersökningen karakteriseras av en strävan efter att ha en så hög transparens som möjligt för att öka validiteten. På så vis blir undersökningen giltig och möjlig att göra om i ett annat sammanhang.

Rapporteringen är det slutliga av Kvalets sju steg vilket framhäver om forskningsundersökningen från början haft målet i sikte och syftet klarlagt. Det är här det avgörs om den insamlade empirin leder till en läsbar produkt. Nu finns möjlighet att beakta de etiska aspekterna av undersökningen. Eftersom transkriberingarna är av talspråkskaraktär har vi valt att ibland omformulera det som sagts för att bättre passa en skriftlig analys samt skydda de intervjuade. Detta då ord stundtals används som, tagna ur sitt sammanhang, kan uppfattas som opassande. De etiska aspekterna av undersökningen kommer vidare diskuteras under rubriken ”Epistemologins möjligheter”.

⁶¹ Jacobsen, Dag I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.

Observation

Alvesson menar att för att nå kärnan i organisationskulturen krävs en undersökning av de symboler som används vardagligen i den undersökta kulturen.⁶² Valet av observation som etnografisk metod föll sig naturligt då denna metod, till skillnad från intervju, tydliggör vad människor faktiskt gör, inte bara vad de säger.⁶³ Observation som forskningsmetod innebär att forskaren systematiskt dokumenterar objekt och händelser i ett socialt sammanhang och fördelen är att observationer ger tillträde till sociala samspel på ett direkt sätt. Forskaren får således tillgång till fältets kärna och de individer som både producerar och konsumerar historier och sociala samspel. Genom observation skapas möjligheter att pröva hypoteser samt genomföra kortare intervjuer.⁶⁴ Forskningsmetoden observation finns i olika varianter, valet av icke deltagande observation grundar sig i att vi strävar efter att distansera oss från de butiker vi valt att undersöka. Att hålla distansen blir ett enkelt val eftersom vi inte har möjlighet att interagera i miljön på lika villkor som de anställda.⁶⁵ Eftersom vi har meddelat de observerade om vår närvaro kan tillvägagångssättet kallas för en öppen observation.⁶⁶ Vi är medvetna om att de observerade individernas beteende kan ha påverkats då de observerade kände till vår närvaro och varför vi var där.

Observationer kan ske både ostrukturerat och strukturerat, den strukturerade observationen innebär att observatören har en uppfattning om vad denne söker, vad som ska undersökas och denna form av kan således leda till en tydligare observation.⁶⁷ Fältarbetet har skett på ett strukturerat vis och baserats på checklistor innehållande relevanta teman relaterade till uppsatsen och intervjuerna. Dessa teman utgörs av symboler, social interaktion, språk, varumärke, samt personalens klädsel. Utifrån valda teman blev observationerna styrda och fokuserade. Vi inser att valda teman inte bara fokuserade observationen utan har även begränsat undersökningen då vi bortsett från de faktorer som inte tematiserats. Vi observerade symboler genom att

⁶² Alvesson, Mats. (2001) *Organisationskultur och ledning*. Sid. 230

⁶³ Jacobsen, Dag I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Sid. 180-185.

⁶⁴ Moisander, Johanna & Valtonen Anu (2006). *Qualitative Marketing research – a cultural approach*. Sid. 52-53.

⁶⁵ Jacobsen, Dag I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*.

⁶⁶ Teorell, Jan. & Svensson, Torsten. (2007). *Att fråga och att svara*. Liber: Malmö. Sid. 87-89.

⁶⁷ Teorell, Jan. & Svensson, Torsten. (2007). *Att fråga och att svara*. Liber: Malmö. Sid. 87-89.

leta efter sådant som kan sägas representera manifesterandet av WeSC:s organisationskultur. Eftersom företaget använder sig av aktivister i sin kommunikation blev det relevant att även observera om eller hur de fanns exponerade i butikerna. Den sociala interaktionen observerades dels utifrån hur kunder bemöttes men vikten kom att ligga på den interna sociala interaktionen med betoning på det språk som användes. Varumärket observerades genom att till exempel fastställa var och hur företagets logotyp fanns placerade i butikerna. När vi observerade de anställdas klädsel gjordes det främst i syfte att fastställa huruvida klädseln kan sägas representera organisationen. Direkt efter observationerna skrevs fullständiga fältanteckningar, vilka sedan, tillsammans med intervjuerna, kom att utgöra grunden för empirin.

Utöver observationer av de fysiska butikerna har även studier av fallföretagets produktkatalog genomförts. Detta har gjorts i syfte att få en ökad förståelse för den roll som produktkatalogen har, samt ytterligare undersöka aktivisternas roll för organisationen. Likt observationerna har studien av katalogen strukturerats efter de valda temana symboler, social interaktion, språk, varumärke, samt klädsel.

I ingenmansland

Eftersom ämnet organisationskultur är komplext blir det naturligt att försöka se till den enskilde individen och dess subjektiva värderingar, något som det tolkningsbaserade synsättet värdesätter. Detta innebär att metodens tyngdpunkt förskjuts från att sträva efter renodlad objektivitet till en mer subjektiv ansats.⁶⁸ Frågan vi ställer oss blir följaktligen hur delaktiga vi bör vara i den organisationskultur som undersöks.

Som kvalitativa forskare är det omöjligt att förhålla sig helt objektiv till det empiriska materialet eftersom detta, till skillnad från siffror och statistik, består av ord från levande människor i ett specifikt sammanhang. Orden representerar verkliga

⁶⁸ Jacobsen, Dag I. (2002). *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen.*

upplevelser och erfarenheter vilket gör det svårt att distansera sig från dem.⁶⁹ Undersökningen strävar efter att skapa förståelse för det som undersöks och på djupet erhålla insikt i hur individerna uppfattar sin omgivning. För att uppnå detta krävs ett gediget förarbete av ämnet vilket samtidigt hindrar oss från att bli en del av det vi undersöker. På samma gång blir resultatet troligtvis inte trovärdigt om vi inte lyckas förhålla oss till empirin på ett objektivt sätt. På så vis kan sägas att undersökaren varken är en del av fältet eller helt utanför. Paradoxalt är det troligtvis just här, i ingenmansland, vi vill vara för att nå ett relevant resultat, och gränsen här emellan kan tänkas vara hårfin. Det resulterar i ständiga reflektioner kring hur intervjufrågor ställs samt hur observationerna genomförs. Genom att aktivt välja genom vilka glasögon verkligheten ses påverkas undersökningens resultat.

Epistemologins möjligheter

Epistemologi, eller kunskapsteori, är ännu ett sätt att närma sig den reflektiva delen av fältarbetet. Epistemologin kan hjälpa till i processen att föra fram erfarenheter ifrån det upplevda fältet genom att ifrågasätta vad som är kunskap och vad vi egentligen kan veta. Edward J. Hedican, professor i antropologi, menar att det kan vara till fördel för analysen att fokusera på de emotionella bitarna av fältarbetet inom den kvalitativa forskningen.⁷⁰ Eftersom kunskap kan ses som en produkt skapad av individer som påverkas av sin omgivning blir det relevant att forskaren även reflekterat kring sin personliga omgivning och hur denne påverkar kunskapsprocessen. Enligt Hedican möjliggörs en djupare analys ju mer reflexiv forskaren är. Detta är något vi strävat efter i än större utsträckning då det skett en oförutsägbar händelse under arbetets gång. Under fältarbetet inträffade en händelse som påverkade både fallföretaget och oss som forskare. Därför valde vi att fortsätta uppsatsen utifrån det empiriska material som insamlats innan händelsen inträffade. Detta trots att vi säkrat tillgängligheten inför ytterligare intervjuer. Precis som för Hedican skapades för oss en invärtes konflikt kring huruvida fältarbetet borde fortskrida eller inte. Detta, i kombination med andra emotionella faktorer, har påverkat arbetet med uppsatsen.

⁶⁹ Dwyer, Sonya C. & Buckle, Jennifer L. (2009) The Space Between: On Being an Inside-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54-63.

⁷⁰ Hedican, Edward J. (2006). Understanding Emotional Experience in Fieldwork: Responding to Grief in a Northern Aboriginal Village *International Journal of Qualitative Methods*. Vol 5, No 1, 17-24.

För att sammanfatta det praktiska ramverket, i ingenmansland samt epistemologins möjligheter väljer vi att belysa de upprepande frågor vi ställt oss under resans gång, vilka har fungerat som stomme, vägvisare och meningsskapare åt analysprocessen. Frågorna härstammar från en artikel i *International Journal of Qualitative Methods* och lyder, enligt fri översättning;

- Vad säger empirin oss?
- Vad är det vi vill veta?
- Vilken är relationen mellan empirin och det vi vill veta?⁷¹

Dessa frågor har varit vårt sätt att reflektera kring vilka glasögon vi använder oss av när vi ser på vår omvärld. Genom att kontinuerligt ifrågasätta huruvida glasögonen är anpassade på ett eftersträvansvärt sätt till de objekt vi studerar har frågorna möjliggjort en reflekterande analys. Detta har i sin tur skapat insikt och en ständigt förbättrad förståelse för det empiriska materialet. Kritiken gentemot kvalitativ analys handlar till mångt och mycket om bristen på objektivitet. Frågan är om det egentligen är objektivitet man som kvalitativ forskare vill och bör uppnå eller om det är mer eftersträvansvärt att ha ett reflekterande förhållningssätt.

⁷¹ Srivastava, P. & Hopwood, N. (2009). A practical Iterative Framework for Qualitative Data Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*. 8(1), 76-84.

Empiri och analys av artefakternas betydelse

Denna del av uppsatsen inleds med en företagspresentation av fallföretaget för att sedan övergå till en analytisk del disponerad utifrån teoridelens kategorisering av kulturella artefakter. Analysen inleds med berättelser och myter följt av butikens språk och metaforer; butikens symboler; ceremonier och ritualer i butiken; beteenden och värderingar och slutligen butikens interiör och exteriör.

We are the Superlative Conspiracy – en presentation av WeSC

”En genomgång av de börsnoterade bolag inom sällanköpshandeln som har lämnat kvartalsrapport baserat på försäljning i år visar genomgående kraftigt försämrade nettoresultat jämfört med samma period i fjol. Med ett undantag: WeSC.”⁷²

Som citatet beskriver är WeSC ett av de få börsnoterade klädföretag i Sverige vars aktier inte stört dykt under våren 2009. Frågan man ställer sig blir naturligtvis vad detta beror på. WeSC, eller *We are the Superlative Conspiracy*, är ett svenskt streetfashionföretag som härstammar från en gemenskap inom skateboardåkningen med mottot att ha roligt tillsammans. Varumärkesnamnet syftar till en konspiration av ärliga människor som tillsammans jobbar mot samma mål, och den som bär WeSC kläder är också en del av en subkultur som vågar stå emot etablissemangen.⁷³ Företaget grundades år 2000 av sex grabbar med bakgrund i skate- och snowboardkulturen. Gruppen identifierade ett hål i utbudet på streetwear marknaden och tanken var att erbjuda streetfashion kläder till den något mer mogna målgruppen, något de själva saknade vid detta tillfälle.⁷⁴ Eftersom WeSC härstammar från skateboardkulturen har detta influerat dess företagskultur och skapat kärnvärden så som kreativitet och gemenskap.⁷⁵ Företagskulturen innebär även en gemensam punkmentalitet samt att ha kul tillsammans. WeSC ser på sitt varumärke som en viktig tillgång och dess värderingar beskrivs som grundbulten i hela verksamheten.⁷⁶ I

⁷² Sara Larsson-Bränström Läst(090508) Tillgänglig:

http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel_1229109.e24

⁷³ *Superbrands – ett urval av Sveriges starkaste konsumentvarumärken.* (2007).

⁷⁴ *Superbrands – ett urval av Sveriges starkaste konsumentvarumärken.* (2007).

⁷⁵ *Superbrands – ett urval av Sveriges starkaste konsumentvarumärken.* (2007).

⁷⁶ Invitation to subscribe shares in WeSC AB (2008).

företagets senaste produktkatalog, som finns tillgänglig för allmänheten, beskriver företaget sig själva som:

”WeSC is a street fashion brand For intellectual slackers.”⁷⁷

Företaget präglas av en hängivenhet till sitt varumärke vilket skapat en vi-känsla och på hemsidan beskrivs företagets medlemmar leva sitt varumärke.⁷⁸

Marknadsföringen från WeSC har varit banbrytande då företaget använt sig av så kallade aktivister. WeSC aktivister kan vara allt från konstnärer eller artister, till skateboardåkare och modeller, deras gemensamma nämnare är att de har en punkmentalitet, är bra på vad de gör och delar WeSC:s värderingar. Företaget samarbetar med ett 60-tal aktivister vilka sponsras med företagets produkter som de använder på sina respektive arenor och möjliggör på så vis en spridning av varumärket till de rätta ställena och personerna. Utöver aktivisterna marknadsför sig företaget via nischade tidningar och samarbeten med andra starka varumärken. Man har bland annat utvecklat en mobiltelefon i samarbete med Nokia samt designat skor tillsammans med Adidas. Idag finns företaget representerat i 22 länder och man har tretton konceptbutiker varav fyra i Sverige. Butikskonceptens design genomsyras av kreativitet och en rå känsla med den gula färgen som genomgående tema. Företaget har planer på att utöka antalet konceptbutiker runt om i världen för att bättre kunna representera varumärket samt kommunicera företagets värderingar.⁷⁹ En av företagets grundare, Greger Hagelin, sitter idag på VD stolen och har en central roll inom många av verksamhetens olika delar.⁸⁰

Berättelser och myter som artefakter

Att använda sig av berättelser om hjältar kan som tidigare nämnts vara ett sätt att hålla ihop organisationskulturen och få medarbetarna att arbeta mot ett gemensamt mål. Det berättas historier om WeSC:s grundare som något som grott ur den gemensamma

⁷⁷ WeSC produktkatalog Spring/Summer 2009

⁷⁸ WeSC´s hemsida (Läst 090420) Tillgänglig: <http://www.wescorp.com/varumaerket/>

⁷⁹ Invitation to subscribe shares in WeSC AB (2008).

⁸⁰ Intervju med Hans Linderöth, International Sales Executive. (090506). Stockholm. Kl 10-12.

nämnamnaren skate- och snowboardkulturen. Vägen fram till det som idag är WeSC har varit långt ifrån rak och den av grundarna som numera är VD, Greger Hagelin, beskrivs som en murbräcka, det vill säga banbrytande, för företagets kultur och hur den vuxit fram. Under intervjuerna framstår Greger som spindeln i nätet eftersom han är involverad i många beslut som tas, såväl stora som små. Med hjälp av sitt omfattande kontaktnät är det dessutom Greger som fungerar som WeSC:s ansikte utåt, som jobbar mot nya kunder och marknader. Han beskrivs vara anledningen till att företaget är där det är idag. På så vis kan berättelserna om Greger som hjälte sägas fungera som artefakter inom företagskulturen och hans person beskrivs av en av butikscheferna som företagets guru.⁸¹ Enligt Alvesson et al kan det dock bli begränsande att höja ledaren till skyarna eftersom medarbetarna ständigt förlitar sig på dennes innovationsförmåga, kreativitet och kapacitet. Att förlita sig på att Greger ordnar allt kan således hämma kreativiteten hos medarbetarna.

Greger och butikschefen för Örebrobutiken kan exemplifiera individer med stort inflytande inom organisationen. Det blir tydligt via de berättelser som förtäljs om att dessa individer har en hög status inom organisationen. De verkar båda ha förmågan att språkligt uttrycka och skapa den organisationella verkligheten på WeSC. Detta samband stämmer således överens med Czarniawskas resonemang kring språkliga artefakter och dess betydelse för ledarskapet inom en organisation. Individer som innehar denna språkliga förmåga kan således sägas vara centrala för att skapa gemenskap och hålla samman gruppen. Dessutom har de möjlighet att genom sina historier berätta och styra över vad som är accepterat beteende. Dessa individer har båda ett stort kontaktnät och en gedigen insyn i organisationen, vilket också ger dem makt. I kombination med deras språkliga förmågor kan tänkas att deras berättelser om vem som gör vad och hur bra det görs skapa ramar för ett accepterat beteende. Berättelser kan som nämnts i teoriavsnittet synliggöra status vilket verkar vara förenat med kreativitet inom WeSC. Detta tydliggörs bland annat via berättelser om hur butikerna byggts upp och renoverats. Empirin åskådliggjorde en vilja hos medarbetarna att berätta om hur butikernas inredning vuxit fram. Genom att medarbetarna berättade om hur de själva skapat den inredning som fanns i butikerna

⁸¹ Intervju med Jörgen Svedberg, Butikschef WeSC Stockholm. (090505) Kl. 9-10.

framkom att värderingar som kreativitet och initiativtagande värderas högt. Dessutom tyder intervjuerna på att medarbetarna är betrodda av ledningen att ta beslut om butikens utseende och WeSC:s formspråk.⁸²

Utöver Greger verkar det finnas kärnindivider inom WeSC:s företagskultur vars beteende skapar berättelser och myter. Butikschefen för Örebrobutiken tjänar som ett exempel på detta då han omtalas av andra medlemmar inom WeSC som en oerhört driven individ som brinner för sina intressen och sin stad. Örebrobutiken sponsrar bland annat Bräddcentralen, en verksamhet som denna butikschef byggt upp från grunden och som idag fungerar som en fritidsgård åt stadens ungdomar. Det berättas även historier om samma butikschef vars kreativitet ledde till en turné med en flyttbar butik, i form av en buss, som fungerade som en förlängning av den fasta butiken.

Butikens språk och metaforer

Språket som används i butikerna upplevs informellt med en vänskaplig atmosfär mellan medarbetarna. Därmed blir det stundtals problematiskt att urskilja om det är kollegor som arbetar eller om det är ett gäng kompisar som umgås.⁸³ Det informella språket kan härledas till att det är mest vänner som arbetar både i Örebro- och i Stockholmsbutiken. Jargongen kan även tolkas utifrån att den informella organisationen skapar en specifik kommunikation, att det är så det ska ”snackas” inom kulturen. Språket och sättet man talar till varandra sprids även via de tidigare nämnda historier som berättas inom företaget, de visar vilket språk som är accepterat och använt i olika situationer. Loggan och dess symbolik kommer att diskuteras utförligt senare under analysen men även den kan ses som en metafor för gemenskap. Detta eftersom loggan symboliserar en ”highfive”, alternativt två händer som förs samman i en bön.⁸⁴ På så vis blir även den en artefakt som sprider en grundläggande tanke kring den rådande kulturen inom företaget. Som tidigare diskuterats är det inte självklart att alla uppfattar en artefakt på ett entydigt vis, och WeSC:s logga kan stå

⁸² Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12., Jörgen Svedberg, Butikschef WeSC Stockholm. (090505) Kl. 9-10., Simon Ahlin, Butikschef WeSC Falun. (090421) Kl. 21-22., Petter Ringström, butiksmedarbetare WeSC Stockholm. (090505).

⁸³ Observation Örebro/ Stockholm

⁸⁴ Bilaga 1

som ett exempel på ett budskap som inte riktigt når fram till mottagaren på ett önskvärt sätt. Även om intentionen med loggans utseende var två händer tolkar många dess utseende som bokstäverna JL, vilket för associationer till klädmärket J. Lindeberg. Detta exemplifierar hur svårt det kan vara att nå ut med det korrekta budskapet. Kroppsspråket kan sägas reproducera vad loggan står för eftersom det inte är ovanligt att personalen hälsar på kunder och varandra genom att göra en ”highfive”.

Metaforer kan enligt Shrivastava användas för att konkretisera det diffusa i en organisation och ”We-känslan” kan sägas vara en metafor för vad just denna organisation står för. ”We-känslan” förklarades vid intervjuerna med samma innebörd men med olika ord.

”Ja, det är gemenskap, att ha jävligt roligt tillsammans att skapa något från grunden tillsammans och ha skoj”⁸⁵

”Den är väldigt charmig på så sätt att alla är väldigt välkomna och vi gör grejer tillsammans.”⁸⁶

”Det handlar om att man på WeSC arbetar tillsammans, mot ett gemensamt mål”⁸⁷

”Vi kommer överens allihop och man har lite samma värderingar och så. Man lever lite på samma sätt, det är den här lite sköna slackerkänslan.”⁸⁸

Oavsett vilken befattning den intervjuade hade så var svaret på vad ”We-känslan” var för dem i stort sett identiskt. Att alla medarbetare ser på en sådan metafor på samma sätt påvisar att det finns en gemensam syn på organisationen. ”We-känslan” kan således beskrivas vara en viktig metafor som skildrar företagets vision och påvisar vikten som läggs vid gemenskap för att nå framgång. Det blir både en metafor och närmast en ordvits, då innebörden blir ”vi-känsla” om begreppet översätts till svenska.

I butikerna finns produktkataloger tillgängliga som visar företagets kollektioner och i dessa agerar aktivisterna modeller. Katalogen kan fungera som en metafor som

⁸⁵ Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12

⁸⁶ Intervju med Hans Linderöth, International Sales Executive, Stockholm. (090506). Kl. 10-12.

⁸⁷ Spontanintervju med Petter Ringström, Butiksmedarbetare, Stockholm. (090505).

⁸⁸ Intervju med Jörgen Svedberg, Butikschef WeSC Stockholm. (090505) Kl. 9-10.

möjliggör att tyst kunskap omvandlas till uttalad. I katalogen presenteras företaget och vad det står för samt vad man vill förmedla. Att enbart skriva ner företagets vision blir troligtvis inte lika tydligt som att dessutom förmedla We-känslan via kreativa bilder på aktivisterna iförda WeSC kläder. Därigenom kan katalogen tänkas bidra till en intern förståelse om vad företagskulturen handlar om och medarbetarna kan luta sig tillbaka på denna artefakt för att påminnas om företagets vision.

Butikschefen i Örebro beskriver butiken som en arena som är till för att användas för alla tänkbara syften, såsom konst, musik, det mesta så länge det inte är något destruktivt eller olagligt. Ett viktigt syfte är att tillhandahålla och sprida personalens intressen, eftersom de anses vara mycket viktiga för organisationen.⁸⁹ På så vis kan hela butiken och dess funktion, utöver en artefakt i sig, anses vara en metafor för gemenskap som synliggör de värderingar och antaganden företaget står för.

Butikens symboler

Artefakter består av kulturella föremål av olika slag, dessa kan utgöras av materiella ting och symboler i butiken. En artefakt som beskriver WeSC kan sägas vara dess logga, vilken exponeras på en mängd olika sätt och platser i butiken. Ordet WeSC återfinns bland annat i form av en till synes hemmagjord klädhängare i metall på en vägg, på klistermärken runt om i butiken samt ensam inglasad i ett glasskåp.⁹⁰ Det förstnämnda kan sägas symbolisera kreativiteten som kulturen förespråkar. Klädhängaren åskådliggör att detta är ett företag som låter sina medarbetare själva skapa attribut att använda i butiken. Därigenom konkretiseras en underliggande värdering som WeSC representerar. Att exponera loggan med hjälp av klistermärken kan sägas belysa företagets ursprung och ideologi. Ett klistermärke kan vara ett sätt att markera tillhörighet till en specifik grupp. Det kan inte ses som självklart att ett retailföretag väljer att sprida sin logga via klistermärken, tillvägagångssättet skapar associationer till subkulturer. Eftersom butiken är en miljö som medarbetarna befinner sig i dagligen kan klistermärkena bli en påminnelse om var företaget kommer ifrån. När loggan exponeras ensam inglasad i ett glasskåp blir symboliken till dess värde

⁸⁹ Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12.

⁹⁰ Observationer Örebro/Stockholm.

tydligt. Vanligtvis väljer vi att placera troféer eller andra värdefulla materiella objekt bakom glas, att enbart ha loggan placerad på detta vis talar sitt tydliga språk. De värden som loggan representerar är uppenbarligen så viktiga att de förtjänar en plats bakom glas. Samtidigt kan glasskåpet symbolisera objektets känslighet. Men då själva objektet är utsnidad ur trä skapas en motsägelse. Det är förmodligen inte materialet som är den bakomliggande anledningen till objektets placering. Därför kan vi dra slutsatsen att detta troligtvis skickar signaler till medarbetarna om värdet bakom loggan. Loggan kan således vara en materiell symbol som återfinns i olika konstellationer i butikerna. Samtidigt representeras loggan i form av tryck på delar av företagets utbud. Det är framförallt på det så kallade bassortimentet, den del av sortimentet som utgörs av basplagg så som t-shirts, luvtröjor och linnen där loggan framhävs kontinuerligt och tydligt. Detta sker på olika sätt, en del plagg synliggör endast de två händerna som förenas, andra visar texten ”We are the Superlative Conspiracy”, åter andra exponerar endast bokstäverna WeSC.⁹¹ Det är även denna del av utbudet som har högst försäljning,⁹² vilket för tankarna till att det för utomstående är viktigt att via klädesplagget visa grupp tillhörighet och att det finns en önskan om att tillhöra denna superlativa konspiration. Samtliga medarbetare är klädda i enbart WeSC kläder men dessa varierar och skapar olika intryck beroende på vem som bär dem. Medarbetarna verkar ta till sig kläderna och skapa sin unika stil via egna kombinationer. På så vis blir dessa artefakter som fylls med personalens egna värderingar, vilket gör dem än mer komplexa än vad som först uppfattas av observatören. Detta sätt att använda sig av varumärket på personalen kan sättas i relation till företag som väljer att klä sina medarbetare i enhetlig uniform. En uniform ger inget utrymme för personlig tolkning och kreativitet, vilket WeSC värderar högt. Här blir det snarare loggan som förenar dem. Att samtliga medarbetare bär kläder med loggan mer eller mindre synlig gör att de på ett tydligt sätt distanserar sig gentemot omvärlden. Således fungerar klädseln som en artefakt som visar företagets unicitet.

⁹¹ Observationer Örebro/ Stockholm.

⁹² Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12.

I en av de observerade butikerna finns en kaffeautomat för den som är sugen på en kopp kaffe under vistelsen i butiken. Kaffet är gratis och maskinen står placerad vid entrén vilken kan beskrivas som en artefakt som symboliserar företagets värdesättande av gemenskap och samhörighet. Kaffemaskinen används även flitigt av medarbetarna som kan stå och konversera över en kopp kaffe i butiken. Maskinen blir en symbol som uppfyller visionen om butiken som en mötesplats. Det är inte ovanligt att konsumenter nekas inträde till klädbutiker om de medför mat och dryck. Att se butikens personal öppet dricka kaffe i denna lokal ger ett avslappnat intryck. Kaffemaskinen kan även ses som en dörr in i gemenskapen då den symboliserar umgänge och interaktion.

WeSC är kända för att vara kreativa i sin marknadsföring och använder sig bland annat av aktivister.

”Aktivisterna är precis som vårt gäng och anledningen till att vi har uttalade aktivister är att de är större namn än gemene namn.”⁹³

Som tidigare nämnts är en aktivist en begåvad individ som delar företagets värderingar och punktmentalitet. I butiken förekommer de främst i form av bilder bärandes WeSC kläder, och dessa bilder har förstörats från företagets produktkatalog.⁹⁴ Bilderna förekommer dels i skyltningen utåt gatan men även inne i butikerna på flera ställen. För medarbetarna kan bilderna på aktivisterna fungera som en ständig påminnelse om att dessa individer delar deras värderingar och är en del av kulturen. De aktivister som syns på bilderna i butikerna är allt från skådespelarna Peter Stormare och Jason Lee till modellen Anine Bing. Eftersom dessa individer representerar så olika bakgrunder kan de sägas symbolisera kreativitet och mångfald. Dessutom kan tillkomsten av nya aktivister bli något man internt talar om och förhåller sig till. Under en intervju refererar den intervjuade till Greger som brukar säga att aktivisterna aktiverar WeSC och vice versa.⁹⁵ För att bli en aktivist måste individen bli godkänd av Greger.⁹⁶ En fara kan uppstå om aktivisterna är starkt

⁹³ Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12.

⁹⁴ Observationer Örebro/Stockholm

⁹⁵ Intervju med Hans Linderöth, International Sales Executive, Stockholm. (090506). Kl. 10-12.

⁹⁶ Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12.

sammankopplade med organisationens kultur och gör något som inte företaget står för. Det kan skapa en intern acceptans gentemot värderingar och beteenden som inte WeSC står för. Om inte ledningen agerar på det oaccepterade beteendet kan ilska uppstå internt gentemot att WeSC tillåter den avvikande typen av beteenden.

I produktkatalogen blir det tydligt att aktivisterna kommer från olika bakgrunder men att de sluter upp kring WeSC som varumärke.⁹⁷ På så vis blir katalogen en artefakt kring vilken medarbetarna kan samlas och katalogen kan således sägas fungera som en visuellt synlig symbol som skapar mening för organisationskulturens medlemmar. Den synliggör på olika sätt företagets kärnvärden och grundstenar, bland annat via dess kreativa utformning. Hela katalogen är knallgul och högblank med rekvisita som ger associationer till den skapande kraften. Bakgrundsmiljöerna består av gallerier, fotostudier eller en hög med brädor som väntar på att användas.⁹⁸ Dessutom tydliggör katalogens bilder att företaget värdesätter gemenskap då aktivisterna på några bilder ses dra samma lass iförda WeSC:s kläder.⁹⁹ Denna symbol kan tänkas fungera som ett internt kommunikationsmedel om medarbetarna från olika divisioner inte kan träffas och berätta för varandra hur man bör tänka och resonera kring kulturen.

Ceremonier och ritualer i butiken

Utöver användningen av aktivisterna som skyltmaterial förekommer de även i butikerna på events och fester. När en ny kollektion släpps brukar det firas med ett event i butiken där en utvald aktivist har en central roll. Det är inte ovanligt att någon av aktivisterna vid dessa tillfällen spelar skivor eller livemusik i butiken. Filmer är ett vanligt förekommande fenomen inom snowboard- och skateboardkulturen där utövarna, inte sällan aktivister, får möjlighet att visa upp sina färdigheter. Dessa filmer visas ofta i butikslokalen efter stängningstid och har en tendens att dra till sig folk. Butiken nyttjas även som galleri åt de aktivister som skapar konst. Detta beskrivs som ett sätt att attrahera en ny publik eftersom konstnären får möjlighet att själv bjuda in personer från sitt kontaktnät.¹⁰⁰ På så vis fungerar dessa events som ett

⁹⁷ Se bilaga 1.

⁹⁸ Se bilaga 2.

⁹⁹ Se bilaga 3.

¹⁰⁰ Intervju med Jörgen Svedberg, Butikschef WeSC Stockholm. (090505) Kl. 9-10.

sätt att förstärka relationer både internt och externt samtidigt som aktivisterna får använda lokalen för egen vinning. Dessa events och tillställningar verkar fungera som ett samspel mellan WeSC:s värderingar, aktivisterna och butiken. När dessa tre element samspelar skapas ett internt mervärde som hyllar och tydliggör företagskulturens grundstenar så som gemenskap, kreativitet samt att ha roligt. Aktivisterna som artefakter får via dessa händelser en central roll i butiken och kan sägas stärka butiksmiljön. Samtidigt skapar butiken en arena som möjliggör denna gemenskap och butiken får ett utökat användningsområde. På så vis skapas ett argument för att butiken fungerar som en arena för organisationskulturen. Det är förvisso möjligt att anordna events på andra ställen än i butiken, men eftersom butiksloken innehar den fysiska miljö som återspeglar organisationskulturen kan tänkas att valet blir enkelt.

Beteenden och värderingar

Beteenden och värderingar kan sägas fungera som artefakter som ligger till grund för andra artefakter inom organisationskulturen. De värderingar, så som kreativitet, punkmentalitet och gemenskap, vilka sprids inom organisationen skapar förutsättningar för till exempel de symboler som växer fram och används. Beteenden och värderingar kan således tolkas och förstås utifrån butikens symboler. Eftersom beteenden och värderingar är så abstrakta blir även nyckelpersoner inom företaget viktiga när det kommer till att konkretisera dem. Som tidigare nämnts ses Greger som företagets drivkraft och ansikte utåt och under intervjuerna framkom hur väl ansedd han är bland medarbetarna. Då WeSC:s butiker säljer kläder och accessoarer får nyckelpersoner såsom Greger en huvudroll i företaget när det kommer till att sätta standarden för hur övriga medarbetare kan bära och använda dessa produkter. Även artefakterna i form av aktivisterna kan verka inspirerande för hur butiksmedarbetarna bär upp WeSC. Under observationerna använde all personal WeSC:s kläder, men lyckades ändå framhäva sina respektive stilar.¹⁰¹ Klädseln som artefakt blir en påminnelse om och symbol för att medarbetarna är en del av en gemenskap som ger utrymme för kreativitet.

¹⁰¹ Observationer Örebro/Stockholm

WeSC anställer all sin butikspersonal via kontakter och har således aldrig annonserat ut lediga platser. Detta är ett medvetet val då man anser att det är centralt att den nyanställda vet vad företaget står för och kan förlika sig med konceptet. Utifrån intervjuerna framkom att det inte är ovanligt att personalen växer in i rollen som butiksanställd på WeSC. Denna process börjar i regel med att personen vistas i butiken och socialiserar med övriga anställda. Butikschefen i Örebro menar att butiken alltid finns till förfogande för de individer som vill vara delaktiga i kulturen. Han menar att det ligger i den enskildes intresse att göra det bästa av förutsättningarna och ju fler de är desto bättre.¹⁰² Rekryteringsprocessen i sig kan ses som en artefakt som reproducerar organisationskulturens värderingar vad gäller vem som passar in i kulturen samt hur det bestäms. Eftersom kulturen är djupt rotad i något annat än att enbart tjäna pengar blir det enklare att skapa en lojalitet bland medarbetarna vilket kan vara svårt för många företag. WeSC härstammar från snowboard- och skateboard kulturen, vilket för många anställda skapar en samhörighetskänsla som driver dem att arbeta mot samma mål. Rekryteringsprocessen verkar i nuläget fungera väl inom företaget. Även om intervjuerna och observationerna visade skilda individer med olika uppfattningar fanns det tydliga gemensamma nämnare bland alla medarbetare. Dessutom verkar strategin att anställa kompisar med gemensamma intressen fungera väl ur ett lojalitetsperspektiv. En medarbetare uttryckte det som att eftersom WeSC består av hans kompisar blir det extra viktigt att det går bra för företaget. Annars är det just kompisarna det drabbar.¹⁰³ På så vis blir jobbet mer än bara ett jobb och medarbetarna känner för WeSC även när de inte arbetar.¹⁰⁴

Idag har WeSC inget gemensamt koncept när det kommer till att kommunicera varumärket till kund via till exempel presentpapper, presentkort och påsar. Butikschefen i Örebro uttrycker under intervjun en problematik gällande beställningar av dessa produkter då butiken stundtals står utan. När sådana grundläggande artiklar saknas skapas onödigt merarbete vilket kan sända ut signaler till medarbetarna om att sådana saker inte prioriteras. Ett liknande scenario gäller företagets skyltfönster och

¹⁰² Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12.

¹⁰³ Spontanintervju med Petter Ringström, butiksmedarbetare, Stockholm. (090505).

¹⁰⁴ Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12., J Jörgen Svedberg, Butikschef WeSC Stockholm. (090505) Kl. 9-10., Hans Linderoth, International Sales Executive, Stockholm. (090506). Kl 10-12 och spontanintervju med Petter Ringström, butiksmedarbetare, Stockholm. (090505).

hur de ska användas. Riktlinjer saknas och det är upp till butikschefen och dennes kreativitet att använda utrymmet på bästa sätt. Detta kan tänkas vara både positivt och negativt. Eftersom WeSC står för kreativitet kan avsaknad av riktlinjer tänkas gynna det fria tänkandet. Samtidigt kan ett visst gemensamt skyltmaterial underlätta att symboliken i konceptet förs fram på ett önskvärt sätt utan att hämma kreativiteten. På så sätt kan skyltfönstret tillskrivas en roll som artefakt vilken kan symbolisera allt det som företaget står för, det vill säga kreativitet, punkmentalitet och gemenskap. Givetvis är det av vikt att detta kommuniceras ut till kund, men vad gäller den interna spridningen talar skyltfönstret sitt tydliga språk även till medarbetarna. Det är trots allt det första och det sista de ser av butiken under en arbetsdag.

Under intervjuerna framkom att huvudkontoret och butikscheferna ibland har olika åsikter om hur saker bör göras, de skilda åsikterna gäller allt från prissättning till butiksutformning och materialtillgång. Detta kan tänkas skapa onödiga motsättningar vilket kan leda till en ineffektiv organisation.

Butikens interiör och exteriör

Byggnaders arkitektur och utformning kan som tidigare nämnts fungera som artefakter vilka tydliggör ett önskvärt beteende av dess användare. Örebrobutiken och butiken på Kungsgatan i Stockholm ligger båda placerade i byggnader som möjliggör ett flexibelt användande även utanför de ordinarie öppettiderna. På så vis kan byggnaderna i sig fungera som artefakter som går i enlighet med företaget och vad det står för. Det blir till exempel enkelt att anordna events och filmkvällar i de båda lokalerna eftersom de tillåter ett sådant användande. Att däremot ha butikslokaler i köpcentrum kan skapa en motsägelse för företagets medarbetare då köpcentrum ofta styrs av strikta regler och gemensamma rutiner, vilket gör dem mindre flexibla. Dessa lokaler tillåter endast gemensamma aktiviteter och plötsligt blir WeSC en del av etablissemangen istället för att ställa sig utanför. Att ha en egen butik gör att WeSC blir byggnadens mittpunkt till skillnad från en placering i ett köpcentrum då varumärket snarare blir ett i mängden.

Under intervjuerna framkom att medarbetarna ofta arbetar fram butikslandskapet tillsammans med butikscheferna och att ett nytt enhetligt butikskoncept är på väg att tas fram inom en snar framtid.¹⁰⁵ Om medarbetarna anser att det finns ett behov av att göra om butiken finns det utrymme för dem att vara delaktiga i arbetet. Detta påvisar butikartefakternas föränderlighet samt deras inverkan på de andra artefakter butiken inhyser. På så vis blir lokalerna unika skapelser vilka genererar ett djupare engagemang hos de medarbetare som varit aktiva i skapandet att ta fram en fungerande butiksdesign. Att som medarbetare känna delaktighet i företaget kan som bekant skapa lojalitet. Detta arbetssätt kan dessutom tänkas frambringa ett säljtänk hos personalstyrkan eftersom de får praktiska kunskaper och erfarenheter kring hur en butik effektivt säljer sina varor, inte endast exponerar dem.

WeSC:s huvudkontor ligger placerat i Stockholm vid Gärdet, i ett stort grått 70-talshus omgett av stora kraftigt trafikerade vägar samt järnvägsräls. Byggnaden pryds av texten WeSC med stora gula bokstäver. Hela byggnaden ger ett intryck av att företaget ställer sig utanför etablissemangen då byggnaden i sig samt läget talar sitt tydliga språk. Innanför dörrarna sprudlar däremot kreativiteten och skaparglädjen. Vi möts av ett öppet kontorslandskap, varmt bemötande och bilder som berättar företagets historia. Byggnaden med sin exteriör och interiör kan sägas fungera som en artefakt som sammanfattar WeSC:s kärna, ruffig på utsidan med en kreativ insida.

Butiken kan sägas fungera som en arena för processen att kommunicera ut kärnan i företaget till medarbetarna. Det blir därför viktigt att företagets kärnvärden synliggörs i var och en av butikerna. Det läge som butiken har kan också påverka medarbetarnas syn på företaget och vad det står för. Läget kan bli ett sätt att internt kommunicera ut vem man vill vara och vilken image man vill skapa. Eftersom WeSC är ett företag som ser sig vara en del av en subkultur kan tänkas att ett B-läge stämmer överens med vad företaget står för bättre än ett A-läge. Enligt butikschefen i Örebro räcker det inte att vara placerad på ett A-läge, han menar att det är ännu viktigare att skapa en inbjudande butik.¹⁰⁶ Butikschefens tankesätt kan tänkas smitta av sig på övriga

¹⁰⁵ Intervju med Hans Linderöth, International Sales Executive, Stockholm. (090506). Kl 10-12.

¹⁰⁶ Intervju med Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro. (090503) Kl. 10-12.

medarbetare, även på dem som är placerade på företagets huvudkontor vilket kan tänkas öka förståelsen inom företaget.

För att sammanfatta analysen väljer vi att återknyta till Gagliardis argumenterande kring att nå organisationskulturens kärna endast genom att undersöka dess artefakter. Fältet har tydliggjort att detta är högst möjligt och den tysta kunskapen har på många sätt synliggjorts med hjälp av artefakterna. En organisation kan med hjälp av artefakter styra och vägleda sina medarbetare.

Slutsats

I följande stycke avser vi besvara uppsatsens frågeställningar utifrån den valda kategoriseringen av de artefakter som har analyserats. Slutligen för vi fram några diskuterande slutsatser samt bjuder in till vidare forskning.

WeSC är ett företag vars ledare har en central roll och berättelser om honom som hjälte kan sägas fungera som artefakter som vägleder medarbetarna i olika situationer. Det kan tänkas vara väsentligt att ett företag som inte erbjuder tydligt nedskrivna riktlinjer åt sina medarbetare istället skapar historier kring ledaren som ett sätt att styra och stötta företagets medarbetare. Men det kan också finnas en risk med att organisationskulturen berättar hjältehistorier om en allt för stark ledare. Att ha en stark och engagerad ledare kan hämma kreativiteten och initiativtagandet bland medarbetarna då de sätter allt för stor tilltro till en enda person. Dessutom kan företaget bli sårbart på grund av sin ledare eftersom det kan bli svårt att hitta en efterträdare med samma kunskaper. Eftersom berättelserna tydliggör vilka värderingar som är accepterade inom företaget blir det viktigt att personerna i berättelserna beter sig på ett önskvärt sätt. Om icke önskvärda beteenden uppstår bland personerna i berättelserna kan myter skapas som kan verka skadligt gentemot organisationskulturen. Som tidigare nämnts integreras ofta artefakterna i varandra, vilket tydliggörs genom bland annat företagets berättelser. Då många historier berättas av, och handlar om, medarbetarnas delaktighet och engagemang i uppbyggnaden av butikerna, tydliggör berättelserna att organisationskulturen värdesätter kreativitet och gemenskap. De historier som berättas tydliggör status och maktförhållanden inom organisationen, de innehåller personer som agerar på ett föredömligt sätt och berättas av individer med god verbal förmåga. Myter och berättelser fungerar således som ett sammanhållande kommunikationsredskap för WeSC:s organisationskultur.

Språket inom WeSC kan som nämnts i analysen fungera som en indikator för medarbetarnas syn på organisationen som idag är av informell karaktär. Genom att använda ett informellt språkbruk kan alla medarbetare enkelt förstå och ta till sig den företagsspecifika informationen, vilket bidrar till en intern förståelse. Därigenom blir språket en artefakt som synliggör de mer opåtagliga delarna i organisationskulturen.

En metafor som tydliggör medarbetarnas gemensamma syn på företaget och dess värderingar är den så kallade ”We-känslan”, som beskrevs liknande av undersökningens samtliga tillfrågade. WeSC är ett företag som expanderar och det kan finnas en framtida utmaning i att behålla denna gemensamma syn på organisationen även över landsgränserna. Det kan tänkas vara problematiskt att överföra en känsla via andra tillvägagångssätt än det språk och de metaforer man använder sig av idag, eftersom dessa förutsätter informella möten och kulturell förståelse. Men i takt med att företaget expanderar kan det dock tänkas bli allt viktigare att försöka förmedla känslan i skriftlig form. Butiken i sig fungerar som en metafor för företagets värderingar då medarbetarna har tillåtelse att använda den till alla tänkbara kreativa syften. Genom att arbeta med lokalen som symbol för gemenskap och kreativitet skapas nya metaforer och på så vis vägleds medarbetarna. Därför är WeSC ett företag som även i framtiden är beroende av att ha fysiska butiker.

De symboler som analyserats kan alla sägas visualisera de delar av organisationskulturen som annars upplevs diffusa, allt från kreativiteten till gemenskapen och punkmentaliteten. Utifrån analysen kan slutsatsen dras att WeSC är ett företag som utnyttjar loggans symbolik för att synliggöra dess värderingar. Symbolerna verkar sätta upp spelplanen för medarbetarna vilket gör att de fungerar som stöttepelare och referenspunkter i det dagliga arbetet. Symbolerna kan underlätta för medarbetarna eftersom de ständigt påminner om företagets ursprung. Därför kan slutsatsen dras att symbolerna fungerar som meningsskapande artefakter åt de individer som befinner sig i symbolernas sammanhang. Butiken i sig kan ses som en symbol för organisationskulturen då den fungerar som en mötesplats för medarbetarna. Att företaget väljer att använda sig av butikslokalen som mer än bara butik sänder signaler om hur medarbetarna på WeSC har möjlighet att utnyttja de resurser som ligger för deras fötter. Aktivisterna exponeras i butiken på en rad olika sätt, främst i syfte att representera varumärket. Aktivisterna används även som modeller i företagets produktkatalog, vilken fungerar som ett internt kommunikationsmedel och på ett tydligt sätt framhäver att företaget värdesätter gemenskap. Dessa offentliga personer visar hur varumärket kan användas och för medarbetarna kan aktivisterna ge bekräftelse på att den verksamhet de arbetar i är

åtråvärd. Samtidigt utsätter företaget sig för en risk genom att förlita sig på att alla dessa individer ska representera varumärket på ett önskvärt sätt. Det gäller således att hitta personligheter med rätt karaktär och ett gott omdöme för att internt lyckas kommunicera företagets värderingar via aktivisterna.

Ceremonier och ritualer fungerar som ett sätt att hylla organisationskulturen och för WeSC har den fysiska butiken en viktig roll för dessa sociala tillställningar. Butiken används ofta som en plattform för festligheter i organisationskulturens ära och den har således en central roll när det kommer till att förstärka företagets interna sociala relationer. I detta sammanhang fungerar även aktivisterna som nyckelartefakter för organisationskulturen, detta eftersom de blir centrala i ett socialt sammanhang i butikens lokaler. Aktivisterna kan även ses som en länk till nya kontakter och via dem möjliggörs att fler får insyn i WeSC:s organisationskultur. Dessa ceremonier som hyllar organisationskulturen fungerar således som ett samspel mellan den fysiska butiken, företagets värderingar och aktivisterna. Utifrån tanken att butiken är en artefakt som återspeglar och hyllar organisationskulturen i många olika sammanhang finns det en fara med att företaget använder sig av lokaler som inte underlättar för dessa ceremonier.

De artefakter som benämns beteenden och värderingar tenderar att bli något abstrakta, därför har de synliggjorts via butikens symboler samt personer i butiken med nyckelroller för företaget. Att företaget värderar kreativitet högt blev tydligt bland annat via medarbetarnas klädsel. Trots att samtliga medarbetare enbart bar kläder från WeSC:s egna kollektioner lyckades de ändå framhålla sina personliga stilar. Utifrån detta kan slutsatsen dras att medarbetarnas klädsel har en roll i form av en artefakt som styr dem i deras dagliga arbete. De förenas kring loggan som symbol och vad den står för samtidigt som de till viss del tillåts skapa egna stilar.

Ledningen har en central roll när det kommer till att internt kommunicera de värderingar och beteenden som är önskvärda inom organisationen. Detta gäller både i stor och liten skala, allt från tillgång till material så som presentkort och skyltmaterial, till att erbjuda tydliga riktlinjer. Avsaknaden av sådana föremål samt tydliga riktlinjer blir något tvetydigt. På ett sätt går det i enlighet med den kreativitet och

punkmentalitet företaget står för, samtidigt kan det tänkas skapa onödig förvirring bland medarbetarna i deras dagliga arbete.

Rekryteringsprocessen är idag både lång och tidskrävande men resulterar ofta i lojala medarbetare. Rekryteringsprocessen blir således en artefakt som synliggör att företaget värderingar i form av sammanhållning och gemenskap. Dessa värderingar signalerar till medarbetarna att de är viktiga för företaget och att en nyanställd måste passa in för att bli godkänd. Rekryteringsprocessen kan även sägas fungera som en ritual för att få tillträde till WeSC:s territorium. Under denna process bestäms om individen kan bli en del av gemenskapen, om denne innehar de egenskaper som krävs för att passa in, och medarbetarna har en hel del att säga till om när det kommer till att godkänna individen. Denna ritual kan sägas fungera som ett inträdesprov samt en introduktionstid så att när individen sedan blir en medarbetare har denne formats till en WeSC person som värdesätter den gemenskap och kreativitet företaget står för. Rekryteringsprocessen som ritual visar medarbetarna att företaget värdesätter sina kärnvärden men även medarbetarnas åsikter.

Byggnaders exteriör och interiör är för WeSC viktiga artefakter som berättar företagets historia och vad företaget står för. I nuläget kan huvudkontoret sägas representera företagets värderingar. Ett ruffigt 70-talshus placerat något avsides med loggan tydligt exponerad gör att denna byggnad känns som en högborg för ett företag som vill ställa sig utanför etablissemangen. Likaså förmedlar byggnaderna som omfattar butiken på Kungsgatan i Stockholm samt butiken i Örebro ett kreativt användande av lokalerna är möjligt. Att WeSC skulle välja en lokal i ett snobbigt hus kan tänkas skapa en konflikt mellan vad de vill stå för och vad de verkligen kommunicerar. Att ha detta i åtanke vid val av lokal och inredning kan vara viktigt för att bevara den organisationskultur man har idag. Det kan exempelvis verka hämmande för kreativiteten att bli styrd av ett köpcentrums regelverk, vilket två av företagets butiker är idag. Detta faktum kan skapa inkongruens hos medarbetarna då en butik i ett köpcentrum inte går i enlighet med WeSC:s värderingar. Butiken som artefakt och de artefakter som tillsammans bygger spelplanen kan på så vis kollidera och skapa förvirring för medarbetarna.

Hur viktiga är de traditionella fysiska artefakterna i framtiden när det virtuella tar över allt mer? Vi hävdar att eftersom artefakter är skapade ur sitt sociala sammanhang kommer dessa traditionella artefakter att fortsätta vara viktiga element för WeSC. De har uppstått ur en kultur där umgänge i fysiska lokaler står i centrum. Denna gemenskap blir troligtvis svår att uppnå utan hängvänliga butiker.

Analysen har visat att många artefakter tenderar att integreras med varandra, de studerade föremålen har således en diversifierad funktion för organisationskulturen. Katalogen som artefakt fungerar både som en symbol för organisationskulturen samt som en metafor som bidrar till intern förståelse. Rekryteringsprocessen kan sägas symbolisera organisationskulturen samtidigt som den fungerar som en ritual då den hyllar företagets värderingar. Butiken fungerar både som symbol för företagets värderingar samtidigt som dess interiör och exteriör vägleder medarbetarna. Gemensamt för alla artefakter är att de faktiskt synliggör företagets kärna och WeSC:s organisationskultur formas på så vis runt dess artefakter på många olika sätt. Artefakterna bildar tillsammans en spelplan som medarbetarna dagligen förhåller sig till och därigenom belyses artefakternas betydelse för organisationskulturen. Att vara medveten om vilka artefakter som är av betydelse och förvalta dessa på ett önskvärt sätt kan således bidra till enat företag.

Diskuterande slutsatser och framtida forskning

Många reflektioner utöver de som tydligt besvarar uppsatsens frågeställningar har växt fram under arbetets gång, dessa reflektioner gäller främst företagets framtid. WeSC har planer på att expandera och vid en expansion kan anställningsstrategin tänkas bli problematisk då den är både tidskrävande och mycket selektiv. Det kan helt enkelt bli svårt att hinna med att hitta så många kompisar med samma intressen som kan tänkas krävas vid en expansion. Därmed kan lojaliteten bland medarbetarna komma att sättas på prov vilket indikerar att företaget står inför nya utmaningar.

Som tidigare nämnts är ett nytt butikskoncept på väg att tas fram och i denna process blir det viktigt att företaget behåller sina värderingar. Det framtida butikskonceptet måste således innehålla vissa flexibla delar där butikens medarbetare på ett kreativt

sätt kan skapa butikens personlighet utifrån den specifika byggnaden och dess förutsättningar. Detta för att undvika att bli en klädkedja i mängden.

Att de olika divisionerna benämner sina medarbetare som ”dom” kan ses som problematiskt eftersom det indikerar ett splittrat företag uppdelat i vi och dom. Detta synsätt stämmer inte överens med företagets värderingar och gemenskapen som WeSC förespråkar kan på så vis bearbetas för att genomsyra hela företaget. Att använda sig av jobbrotation mellan huvudkontor och butiker kan vara ett sätt att öka förståelsen mellan avdelningar och därigenom underlätta det dagliga arbetet. Ytterligare en lösning på denna problematik kan tänkas vara den retail manager som precis anställts för att verka i ett samordnande syfte för organisationen.

Förhoppningen är att uppsatsen öppnar upp för framtida forskning vad gäller artefakternas betydelse för organisationskulturen. Detta kan tänkas ske utifrån andra perspektiv än enbart medarbetarnas. Att undersöka artefakternas roll även för ledarskapet kan troligtvis föra diskussionen framåt.

Källförteckning

Litteratur

- Alvesson, Mats. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Liber: Malmö.
- Alvesson, Mats. Svenningsson, Stefan. (2008) *Förändringsarbete i organisationer*. Liber: Malmö.
- Beamer, L. & Varner, I. (2001). *Intercultural communication in the global workplace* McGraw-Hill: New York.
- Brown, Andrew. (1998). *Organizational culture – second edition*. Pearson: Harlow.
- Brunsson, Holmblad, Karin. (2005). *Ekonomistyrning – om mått, makt och människor*. Studentlitteratur: Lund.
- Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber: Malmö.
- Daun, Åke (2005) *Ting, kultur och mening*. Nordiska: Stockholm
- Gagliardi, Pasquale. Ed (1992) *Symbols and artifacts- views of the corporate landscape*. Aldine de Gruyter: New York.
- Hofstede, Geert H. (1982). *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Sage: Beverly Hills.
- Jacobsen, Dag I. (2002) *Vad, hur och varför? – Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur: Lund.
- Latour, Bruno. (1998). *Artefaktens återkomst – Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Nerenius & Santerus: Göteborg.
- Moisander, Johanna & Valtonen Anu (2006). *Qualitative Marketing research – a cultural approach*. SAGE: London.
- Rafaeli, Anat. Pratt, Michael G. (2006) *Artifacts and Organizations – beyond mere symbolism* Erlbaum: New Jersey.
- Schein, Edgar H. (2004) *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. Jossey Bass: San Francisco.
- Widmalm, Sven. (2004). *Artefakter*. Gidlunds: Hedemora.

Artiklar från tidskrifter

- Aaker, David. (2004). Leveraging the corporate brand. *California management review*. Vol 46, Nr 3, 6-18.
- Brown, Andrew, D. & Starkey, Ken. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of management studies* 31.(6) Pp. 807-829.
- Brexendorf, Tim O. Kernstock, Joachim. (2007). Corporate behaviour vs brand behaviour: Towards an integrated view? *Brand management Vol 15, No 1, 32-40*.
- Burmann, C., Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *The Journal of Brand Management*, Volume 12, No.4. Pp. 279-300.
- Dwyer, Sonya C. & Buckle, Jennifer L. (2009). The Space Between: On Being an Inside-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54-63.
- Harris, F. & de Chernatony, L. (2001). Corporate branding and corporate brand performance. *European journal of marketing* 30.(3/4), 441-456.
- Hedican, Edward J. (2006). Understanding Emotional Experience in Fieldwork: Responding to Grief in a Northern Aboriginal Village. *International Journal of Qualitative Methods*. Vol 5, No 1, 17-24.
- Higgins, James M. & McAllaster, Craig. (2004). If you want strategic change, dont forget to change your cultural artifacts. *Jornal of Change Management*. 4(1). 63-73.
- Pettigrew, Andrew. M. (1979). On Studying Organizational Cultures: *Administrative Science Quarterly*. 24.(4), 570-581.
- Shrivastava, Paul. (1985). Integrating Strategy Formulation with Organizational Culture. *The Journal of Business Strategi* (3/5) Pp:103-111.
- Srivastava, P. & Hopwood, N. (2009). A practical Iterative Framework for Qualitative Data Analysis. *International. Journal of Qualitative Methods*. 8(1), 76-84.
- Teorell, Jan. & Svensson, Torsten. (2007). *Att fråga och att svara*. Liber: Malmö.

Muntliga källor

- 090421 Simon Ahlin, Butikschef WeSC Falun. Kl. 21-22
- 090503 Daniel Schön, Butikschef WeSC Örebro Kl.10-12
- 090505 Jörgen Svedberg, Butikschef WeSC Stockholm Kl. 9-10
- 090505 Petter Ringström, butiksmedarbetare WeSC Stockholm.
- 090506 Hans Linderoth, International Sales Executive, Stockholm. Kl 10-12

Observationer

090502 WeSC Örebro Kl.14-15
090503 WeSC Örebro Kl. 12-13
090505 WeSC Stockholm, Kungsgatan Kl.10-11
090505 WeSC Stockholm, PUB Kl.11.30-12.30

Dokument

Invitation to subscribe shares in WeSC AB. (2008). WeSC/Swedbank.
Superbrands – ett urval av Sveriges starkaste konsumentvarumärken. (2007).
WeSC produktkatalog Spring/Summer. (2009).

Tidningsartikel

Larsson-Bränström, Sara. (090508) Tillgänglig:
http://www.e24.se/branscher/konsumentvaror/artikel_1229109.e24

Internetsidor

www.wescorp.com
www.wesc.com
<http://www.facebook.com/search/?q=wesc&init=quick#/pages/WeSC/38426284663>

Bilaga 1



Bilaga 2



Bilaga 3



Samtliga bilder är hämtade från WeSC:s facebook sida. Dessa bilder härstammar från företagets produktkatalog.