



Kurskod: SKOK01
Termin: VT2012
Handledare: Jörgen Eksell
Examinator: Marja Åkerström

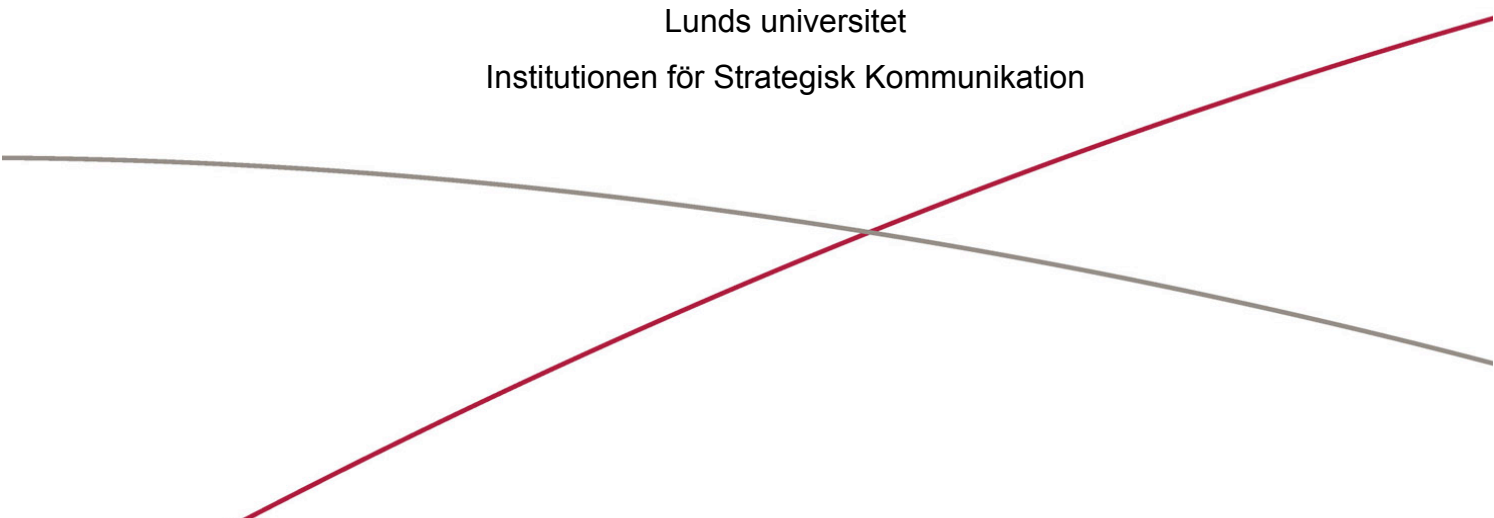
Examensarbete för kandidatexamen i strategisk kommunikation

Hållbar identitet

En studie av identitetsskapande processer på Nudie Jeans

LINDA SVENSSON & HANNA TILLANDER

Lunds universitet
Institutionen för Strategisk Kommunikation



Förord

Vi vill rikta ett stort tack till de medverkande medarbetarna på Nudie Jeans som har gjort det möjligt att genomföra vår uppsats. Vi vill även tacka vår handledare Jörgen Eksell för allt stöd under studiens gång.

Abstract

Sustainable identity

The increased commitment to corporate social responsibility, seen among organizations, can today be viewed as a reaction to the fact that the outside world increasingly expects more than an embellished façade. Both internal and external stakeholders demand more and more dependable organizations with authenticity and substance. When building a strong organization - to succeed in creating a strong organizational identity in order to respond to external demands - you are required to build from the inside out. A qualitative study, with the purpose to describe and analyze an organization's identity formation processes from an organizational communication perspective, has been conducted. This study also dealt with how an organization's commitment to sustainability issues affects the identity of that organization. A theoretical framework of organizational communication, organizational culture and organizational identity has been used as a tool to further reach conclusions yielded from empirical data. By analyzing the organizational culture of the clothing company Nudie Jeans, we have interpreted that the cultural symbols and informal communication patterns are essential parts of creating and communicating a strong, long-term identity for an organization. The study also highlights the importance of an organization's sustainability commitment to permeates the entire operation from its core to the ultimate expression, as this has proven to have a positive impact on both employees and the identity formation processes, which in turn can strengthen an organization's sustainable identity.

Keyword: Organizational culture, organizational identity, organizational communication, sustainable identity.

Sammanfattning

Hållbar identitet

Organisationers ökade engagemang för hållbarhetsfrågor, kan idag ses som en reaktion av att omvärlden i allt större utsträckning förväntar sig mer än endast en förskönad fasad. Både interna och externa intressenter kräver allt mer pålitliga organisationer med autenticitet och substans. För att leva upp till omvärldens krav krävs det en stark organisation med distinkt organisationsidentitet som byggts inifrån och ut. En kvalitativ studie har genomförts med syfte att beskriva och analysera en organisations identitetsskapande processer ur ett organisationskommunikationsperspektiv. Vidare med ett fokus på hur en organisations engagemang för hållbarhetsfrågor påverkar organisationsidentiteten. Ett teoretiskt ramverk av organisationskommunikation, organisationskultur och organisationsidentitet, har varit verktyg för att vidare nå slutsatser ur inbringat empiriskt material. Genom att analysera organisationskulturen på klädföretaget Nudie Jeans, har vi tolkat att kulturella symboler och informella kommunikationsmönster, är väsentliga för att skapa och kommunicera en stark, långsiktig organisationsidentitet. Studien pekar även på betydelsen av att en organisations hållbarhetsengagemang genomsyrar hela verksamheten från dess innersta kärna till yttersta uttryck då detta har en positiv inverkan på både medarbetare och de identitetsskapande processerna, vilket i sin tur kan befästa en organisations hållbara identitet.

Keyword: Organisationskultur, organisationsidentitet, organisationskommunikation, hållbar identitet.

Antal tecken inklusive mellanslag: 117 087

Innehållsförteckning

Inledning	1
Bakgrund.....	1
Problemdiskussion.....	2
Syfte och frågeställningar.....	2
Nudie Jeans.....	2
Disposition.....	3
Teori och tidigare forskning	4
Strategisk kommunikation.....	4
Organisationskommunikation.....	4
Intern och extern kommunikation.....	5
Formell och informell kommunikation.....	5
Kulturbegreppet.....	6
Organisationskultur.....	6
Organisationskulturens tre nivåer.....	7
Artefakter och symboler.....	8
Organisationsidentitet.....	8
Identitet, kultur och image.....	9
Spegling.....	9
Återspeglning.....	9
Uttrycksstyrning.....	10
Intrycksstyrning.....	10
Sammanfattning.....	11
Metod	12
Ett tolkande angreppsätt.....	12
Etnografi.....	12
Kvalitativ intervju.....	13
Val av intervjupersoner.....	13
Observation.....	14
Analys av fotografier.....	15
Analysmetod.....	16
Metodkritik.....	16
Avgränsningar.....	17

Att vara Nudie Jeans	18
Kulturella artefakter och symboler på Nudie Jeans	18
Kommunikationsmönster	18
Familjen	19
Kommunikation av värderingar på Nudie Jeans	21
Glad & grabbig jargong	22
Symaskin, råjeans och en orange tråd	23
Identitetsskapande processer	26
Identiteten speglar omvärldens bilder - spegling	26
Identiteten speglar medarbetarnas bilder	28
Identiteten en del av kulturen - Återspeglning	30
Identiteten uttrycker kulturen - uttrycksstyrning	32
Identiteten gör intryck – intrycksstyrning	34
Diskussion och slutsatser	36
Förslag på vidare forskning	37
Referenser	38
Tryckta källor	38
Artiklar	39
Artiklar dagstidning	40
Elektroniska källor	41
Bilagor	41
Intervjuguide	41
Observationsguide	42

Inledning

Bakgrund

”Communication alone will not do the trick. Talk and no walk will quickly be labelled as a greenwash of the Corporate image” (Mark Herbert & von Shantz, 2007, s. 9).

Gränsen mellan organisationers interna och externa kommunikation har de senaste åren blivit allt mer otydlig. Idag handlar det lika mycket om intern som extern kommunikation ifråga om att skapa en för omvärlden fördelaktig bild av organisationen (Thelander och Rosenqvist, 2011). En organisations externa kommunikation påverkar med största sannolikhet medarbetarna och dess interna kommunikation stannar troligtvis inte inom organisationens gränser. Därför krävs en holistisk syn på organisationskommunikation och kompetens inom ämnesområdet strategisk kommunikation kommer att bli allt mer betydelsefullt.

Vad som även är märkbart är att organisationer blir allt mer transparenta och att vinna omvärldens förtroende allt mer komplicerat. Omgivningen förväntar sig mer än en polerad yta. Det fungerar inte längre att försöka övertala folk om en organisations förträfflighet utan det fordras autenticitet och substans. Som Mark Herbert och von Shantz (2007) uttrycker det krävs det mer än enbart *“talk and no walk”*. Att kommunikation är ett kraftfullt redskap råder inga tvivel om, men för att ha påtagligt inflytande på omvärldens uppfattning krävs även att organisationen bygger inifrån och ut (Ind & Schultz, 2010). Detta pekar på behovet av förståelse för organisationskulturens betydelse. Intresset för ämnesområden som organisationskultur och identitet föddes på 1980-talet ur viljan att få svar på frågor som till exempel hur det kommer sig att vissa organisationer och företag klarar sig bättre än andra (Bang, 1999). Idag är frågor av sådan karaktär kanske mer betydelsefulla än någonsin. Att medarbetare kan identifiera sig med sin organisation är värdefullt för att en distinkt organisationskultur ska kunna utvecklas. För att en betydelsefull organisationsidentitet ska utvecklas, är det för medlemmarna viktigt att organisationen står för något som är unikt (Alvesson, 2009). Alvesson (2009) menar att det handlar om att organisationen utmärker sig vad gäller värderingar, produktion och symboliska uttryck. Han understryker även att det är till fördel om organisationen ses i ett positivt ljus.

Idag har både interna- och externa intressenter möjlighet till större insyn i stora delar av affärsverksamheten och drar sig sannolikt inte från att agera om vinstdrivande organisationer visar tecken på vårdslöshet eller självgodhet (Yu-Shan, 2011). Ökade krav ställs därför på organisationers sociala ansvarstagande. Forskning har visat att en anställd som uppfattar sin organisation som socialt an-

svarstagande, är mer benägen att arbeta produktivt och med en positiv inställning (Rupp m.fl., 2006). Thelander och Rosenqvist (2011) understryker betydelsen av organisationens interna aktörer eftersom det är de som anses skapa identitet. Detta har vi tagit intryck av och vill därför studera en organisations kultur och identitetsskapande processer i skenet av hållbarhetsengagemang.

Problemdiskussion

Om, kultur som Alvesson (2009) menar är betydande för identitet och identitet betydande för kultur, så borde det innebära att de grundläggande antaganden, värderingar och kulturella artefakter som organisationsforskaren Schein (1990) talar om vara avgörande för de identitetsskapande processerna. Alvesson har uttryckt att *“Kulturen finns inte i första hand “inuti” människors huvuden, utan någonstans “mellan” huvudena på en grupp människor där innebörder och symboler uttrycks öppet, t.ex. i arbetsgrupper och styrelsesammanträden, men också i materiella objekt”* (Alvesson, 2009, s. 12). Om innebörder och symboler uttrycks öppet, vill vi ta del utav dessa och se hur de används och kommuniceras inom organisationer för att nå kunskap om organisationskultur och identitetsskapande. Som vi tidigare poängterat ställer omgivningen allt högre krav på dagens organisationer, de efterfrågar snarare substans och genuinitet, än en förskönad yta. Vi är därför intresserade av hur en organisations engagemang för hållbarhet och mänskliga rättigheter inverkar på dess kultur och identitet.

Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att *beskriva* och *analysera* en organisations identitetsskapande processer ur ett organisationskommunikationsperspektiv. Genom att undersöka organisationskulturen på klädföretaget Nudie Jeans vill vi nå förståelse för hur identitet skapas och etableras i en organisation. För att uppnå syftet har vi valt följande frågeställningar:

- *Hur förmedlar medarbetarna på Nudie Jeans organisationskultur och centrala symboler inom organisationen?*
- *Hur skapar, upprätthåller och kommunicerar medarbetarna organisationsidentitet?*
- *Hur påverkar organisationens engagemang för hållbarhet och mänskliga rättigheter de identitetsskapande processerna?*

Nudie Jeans

Det svenska klädföretaget Nudie Jeans grundades i Göteborg 2001 av designern Maria Erixson. Redan från början var Maria klar med vad organisationen skulle stå för; *“Nudie ska vara rockigt, genuint och med en svensk signatur”* (Leijonhufvud, 2004). Idag säljs Nudies jeans över hela världen och omsätter ca 350 miljoner kronor. I Sverige finns ett par butiker, samt en rad olika återförsäljare. Nudie Jeans har ända sedan start arbetat med hållbarhetsfrågor. Under våren 2012 lycka-

des Nudie Jeans att Fair Trade-stämpla delar av kollektionen och målet är att göra hela sortimentet 100 % ekologisk.

Idag arbetar mer eller mindre alla företag och organisationer med någon form av CSR, vilket framför allt är en reaktion av omgivningens krav på större engagemang för omvärlden. CSR-arbete bör innefatta både externa och interna insatser i socialt ansvarstagande (Borglund, 2009). Företagsansvar, hållbarhet och socialt ansvar är tre av de begrepp som syftar till Corporate Social Responsibility – (CSR). CSR innefattar bland annat ansvarstagande inom områden som ekonomi, miljö, etik och sociala frågor. Vanligtvis talar man om fyra huvudområden inom CSR, ekonomiskt, socialt, etiskt och miljömässigt ansvarstagande (Grankvist, 2009). Vårt syfte är som vi tidigare nämnt att studera de identitetsskapande processerna på Nudie Jeans, och vidare se hur dess engagemang för hållbarhetsfrågor påverkar organisationsidentiteten. Inledningsvis underströk vi även att organisationers interna aktörer är betydelsefulla för de identitetsskapande processerna. Det här binder samman vår avsikt att studera Nudie Jeans ur ett internt perspektiv utifrån dess engagemang för hållbarhetsfrågor.

Disposition

Inledningsvis i kapitel 2 kommer vi att presentera den teori och tidigare forskning vi anser vara relevant för vår studie. Teorikapitlet inleds med en redogörelse för forskningsfältet *organisationskommunikation*, därefter området *organisationskultur* där vi främst fokuserar på *symboler och artefakter*. Slutligen redogör vi för fenomenet *organisationsidentitet* och *identitetsskapande processer*. I kapitel 3 presenterar vi de metoder vi har använt oss av för att samla in empiriskt material. Därefter i kapitel 4 beskriver och analyserar vi det material som vi har samlat in genom intervjuer, observationer och fotografier från medarbetarna. Slutligen kommer vi att redogöra för de slutsatser vi har kommit fram till samt förslag på vidare forskning.

Teori och tidigare forskning

I det här kapitlet går vi igenom forskning om ämnesområdena organisationskommunikation, organisationskultur och organisationsidentitet. Vi presenterar och diskuterar de teorier som vi anser vara adekvata för vår studie.

Strategisk kommunikation

I Sverige är ämnesområdet *strategisk kommunikation* ett relativt nytt och outforskat område. Forskningen tog sin början i mitten av 1990-talet och har sedan millennieskiftet ökat markant. Olika definitioner av ämnet har presenterats under åren och efter flertalet omarbetningar lyder den senaste från Falkheimer och Heide (2011); *En organisations medvetna kommunikationsinsatser för att nå sina mål*. I forskningssammanhang utgör strategisk kommunikation ett intresse för att studera organisationers kommunikation, samt att förstå organisationsprocesser utifrån ett kommunikativt perspektiv. Tre forskningsfält som speciellt utgör området strategisk kommunikation är: *Public relations*, *organisationskommunikation* samt *marknadskommunikation* (Falkheimer & Heide, 2007). I kommande stycke presenterar vi den del av dessa tre områden som är aktuell för vår studie – organisationskommunikation.

Organisationskommunikation

Vissa forskare hävdar att organisationer *är* kommunikation (exempelvis Stohl, 1995; Zaremba, 2006; L'Etang, 2008 refererade i Larsson, 2008). De menar att en väl fungerande kommunikation är förutsättningen för att en organisation ska fungera effektivt och målinriktat. Utifrån detta påstående kan vi förstå vikten av en fungerande kommunikation inom en organisation dvs. *organisationskommunikation* (Larsson, 2008). Kreps (1999) menar att kommunikationsprocesser möjliggör för människor att etablera relationer och därigenom nå gemensamma mål. Cornelissen (2011) anser att en kommunikations primära funktion inom en organisation är att varje medarbetare ska kunna ta del av adekvat information, få möjlighet att uttrycka åsikter samt att involveras i organisationens aktiviteter. Utvecklingen av organisationskommunikation har gått från att man tidigare såg kommunikationen som enbart informationsflöde och kommunikationskanaler, till att man idag har en allt vidare syn och även ser symbolaktiviteter, nätverkande och relationsskapande som en del av en organisations kommunikation (Larsson, 2008).

Organisationskommunikation är ett sammansatt ämne som ser olika ut beroende på vilket perspektiv man intar för att studera kommunikation. Larsson (2008) beskriver tre olika sätt att strukturera organisationskommunikation: *intern* och *extern* kommunikation, *formell* och *informell* kommunikation samt *verbal* och *icke-*

verbal kommunikation. De två första delarna är mest relevanta för vår studie och därför kommer vi följaktligen att lägga fokus på att presentera dessa mer ingående.

Intern och extern kommunikation

Intern kommunikation är enligt Kreps (1990) de budskapsmönster och den mänskliga interaktionen som sker mellan organisationens medlemmar. Den externa kommunikationen har tidigare setts som organisationers kontakt med omvärlden. Uppdelningen av interna och externa kommunikationsinsatser blir allt vagare för dagens organisationer och gränsen mellan dem är mer eller mindre utsuddad (Larsson, 2008). Strid (1999) menar att en anledning till att de blir allt svårare att särskilja är att organisationer i allt större utsträckning använder interna kommunikationsinsatser i externt syfte och vice versa. Ett exempel på detta kan vara då ledningen arbetar med att stärka organisationsidentiteten i syfte att öka medarbetarnas motivation för den egna organisationen. Larsson (2008) menar att då medarbetarna är positiva till organisationens uppgift och mål, ökar även förutsättningarna för god kontakt till dess omgivning. Ytterligare ett exempel på att intern och extern kommunikation samverkar är att teknologins utveckling har medfört att det i princip är omöjligt att särskilja vad som är reklam, försäljningsarbete eller publicitet. Man menar att teknologin sammanstrålar de olika kanalerna till att kommunicera såväl internt som externt. Ett exempel är att företag kan använda sin hemsida i marknadsföringssyfte, samtidigt som medarbetare hämtar inspiration och kunskap genom den (Hallahan m.fl. 2007). Idag har även varje medarbetare möjlighet att utanför arbetet sprida information om sin organisation till omvärlden genom exempelvis bloggar, forum och andra kommunikationskanaler. Detta är både ett exempel på hur extern och intern kommunikation integreras, och återigen hur viktigt det är att arbeta mot en stark organisationsidentitet. Således minskar risken för att en splittrad bild av organisationen sprids (Cornelissen, 2008).

Som vi nämnt så är kommunikation en av de absolut viktigaste delarna för att etablera en stark organisation. För att kunna nå organisationens gemensamma mål, kräver medarbetarna inte bara information om *vad* och *hur* man ska göra, de behöver även få veta *varför*. Då medarbetarna känner sig delaktiga i organisationens verksamhet, ökar även dess motivation (Strid, 1999).

Formell och informell kommunikation

Den *formella kommunikationen* i en organisation utgör den del som av ledningen är planerad och som följer en viss struktur. Den *informella kommunikationen* skapas genom interaktion mellan medarbetare och ses som en parallell till den formella. Man menar att de två kommunikationsformerna samverkar med varandra och kombinationen av dem kan leda till en stark organisation i sin samverkan med varandra (Larsson, 2008). Falkheimer och Heide (2007) menar att den informella kommunikationen är storleksmässigt den största delen av intern kommunikation. Dess primära funktion är att agera meningsskapande för medarbetare och fylla de informationsluckor som saknas från den formella kommunikationen.

Vanligtvis har ledningsgrupper svårt att se styrkan av den informella kommunikationen som ett kommunikationsverktyg, och att den strategiskt kan användas för att förankra och övertyga medarbetare om organisationens visioner och mål. Att hålla en god relation till sina medarbetare kan därmed öka de positiva aspekterna av informell kommunikation och leda till en framgångsrik organisation. Kreps (1990) beskriver att det finns en direkt koppling mellan medarbetarnas behov av information kring vad som händer inom organisationen och uppkomsten av informell kommunikation. Han menar att informell kommunikation därav ofta bär på intressant och fruktbar information för medarbetare, vilket gör att de gärna för informationen vidare till andra.

Sammanfattningsvis kan vi se att en organisations kommunikationsinsatser är ytterst beroende av sina medlemmar. En fungerande organisationskommunikation är därför betydelsefull för att etablera en stark organisationskultur. I kommande stycke kommer vi därmed att presentera ämnesområdet organisationskultur.

Kulturbegreppet

Begreppet *kultur* har sedan länge varit omdiskuterat, och en precis och vedertagen definition finns egentligen inte (Alvesson, 2009; Bang 1999). Den abstrakta termen kultur används inom ett stort antal vetenskapliga discipliner och forskningsorienteringar vilket medför att innebörden av begreppet varierar. Kulturbegreppet används enligt Alvesson i många fall mycket vagt och refererar i första hand till sociala mönster. Bang menar att trots den stora mängd av kulturdefinitioner som finns kan man tala om två huvudsakliga dimensioner. Den första refererar till kultur som *kognitiva (tankemässiga) system* med gemensamma idéer, uppfattningar, värderingar och betydelser. Den andra dimensionen avser kultur som överförda *handlingsmönster* där observerbara objekt och händelser i grupp är i fokus.

Som vi tidigare i uppsatsen nämnt poängterar Alvesson (2009) att "Kulturen finns inte i första hand "inuti" människors huvuden, utan någonstans "mellan" huvudena på en grupp människor där innebörder och symboler uttrycks öppet, t.ex. i arbetsgrupper och styrelsesammanträden, men också i materiella objekt" (Alvesson, 2009, s.12). Utgår man från den här uppfattningen, vilket vi väljer att göra, kan man se kultur som ett system av gemensamma symboler och innebörder. Symbolerna kan ses som kulturens byggstenar som har förmågan att bära en mängd olika innebörder inom kulturen och som hjälper den att fungera (Hatch & Tammer, 2012). Innebörd som betydelse och symbol som objekt, ord eller handling som på något vis står för något annat än objektet själv. För att utforska en kultur måste man tolka symboler, innebörder och idéer (Alvesson, 2009).

Organisationskultur

Att det inte finns en entydig och allmänt vedertagen definition av termen *kultur* poängteras tidigare i denna uppsats. Vad gäller begreppet *organisationskultur*, existerar en liknande meningsskiljaktighet och sättet att se på fenomenet varierar från forskare till forskare och praktiker till praktiker. Den erkände organisationsforskaren Edgar H. Schein menar att termen organisation i sig är tvetydig och att

det därför är problematiskt att definiera begreppet organisationskultur. Han menar att vi till att börja med måste specificera en grupp människor som har haft tillräckligt mycket stabilitet och gemensam historia för att en kultur ska kunna ta form (Schein, 1990). Bangs (1999) definition av organisationskultur lyder: *Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden* (s. 24). Intresset för organisationskultur har tagit en påtagligt större roll inom ett flertal forskningsområden sedan 1980-talet och tros ha fötts ur viljan att få svar på frågor som beträffar hur det kommer sig att vissa organisationer klarar sig bättre än andra (Se exempelvis Bang, 1999; Hofstede & Hofstede, 2005). För att nå ytterligare förståelse för fenomenet presenterar vi Scheins (1990) teori om organisationskulturens tre nivåer som vi anser vara relevant ur ett kommunikativt perspektiv, då organisationsmedlemmar kan använda sig av artefakter och symboler för att kommunicera. Vi kommer därefter reda ut relationen mellan artefakter och symboler.

Organisationskulturens tre nivåer

Schein (1990) talar som vi nämnt om tre särskilda nivåer att ta hänsyn till vid studier av organisationskulturer. Den första nivån berör organisationens *artefakter* som refererar till de synliga uttryck som vi kan ta del av genom observation. Artefakternas symboliska betydelse föds ur organisationers kulturella normer, värderingar och antaganden. Organisationens medlemmar kan både vara medvetna och omedvetna om sina kulturella artefakters betydelser. Hatch (2002) utvecklar Scheins teori och skiljer på artefakterna genom tre kategorier:

1. *Fysiska manifestationer* så som materiella objekt, konst, byggnader och klädsel.
2. *Beteendemässiga manifestationer* så som kommunikationsmönster, ritualer, sedvänjor och belöningar.
3. *Verbala manifestationer* så som jargong, skämt, hjältar och metaforer.

Under den andra nivån finner vi de *värderingar* som färgar organisationen, de sociala principer, standarder och mål som en kultur anser vara värdefulla. Värderingarna är ofta självklara för organisationens medlemmar, de definierar vad organisationen står i frågor som exempelvis berör frihet, pengar och lojalitet. Schein menar att då nya medlemmar anställs, är det betydelsefullt huruvida deras värderingar överensstämmer med organisationens. Den tredje nivån, som även anses utgöra organisationskulturens kärna består av *grundläggande antaganden*. De handlar om vad organisationsmedlemmar uppfattar vara verklighet och sanning, och som egentligen inte är någonting som ifrågasätts.

Att understryka är att artefakterna påverkas av de värderingar och antaganden som finns inom organisationen samtidigt som de i sin tur påverkar organisationskulturens kärna. Medlemmar av en organisationskultur kan även använda artefakterna på ett kreativt och medvetet sätt för att uttrycka identitet (Hatch, 2002).

Artefakter och symboler

Som vi i tidigare stycke tagit upp så har symboler stor betydelse för kulturer. Det är genom organisationsmedlemmarnas användning och tolkning av symboler som organisationskulturen skapas och bibehålls. Hatch skriver att "*En symbol är allt som representerar en medveten eller omedveten association till ett större begrepp eller en vidare innebörd*" (Hatch, 1997, s. 250). En kulturell artefakt kan vara en symbol men är det inte i alla sammanhang, artefakten blir först en symbol då kulturmedlemmarna fyller den med innebörd och använder denna symbol för att kommunicera betydelsen till andra. Symbolerna liksom artefakterna hör till någon av de tidigare presenterade kategorierna fysiska, beteende eller verbala manifestationer. Å ena sidan kan symbolerna vara de mest uppenbara och iakttagbara aspekterna av organisationslivet, å andra sidan kan symbolernas innebörder vara de mest svårfångade (Jones, 1996). Balmer (2008) diskuterar vikten av symboler för att förstärka känslan av identifikation och tar upp katolska kyrkan som ett exempel på en organisation som använder sig av en uppsjö av symboler för att sprida sina doktriner. Genom musik, ritualer, arkitektur, fester och språk bjuds medlemmarna på en fullfjädrad sensorisk upplevelse som förmodligen förstärker dess känsla av identifikation. Falkheimer och Heide (2005) menar att organisationskultur kan ses som ett ramverk för organisationsidentiteten, och att de är en del av varandra. Därför är det i vår studie ytterst relevant att studera organisationskultur för att vidare kunna förstå den identitetsskapande processen.

Organisationsidentitet

En mer eller mindre vedertagen definition av fenomenet organisationsidentitet presenterades av organisationsforskarna Albert och Whetten (1985) i deras elementära artikel "*Organizational identity*". De grundlade att det är det centrala, distinkta och varaktiga med en organisation som definierar dess identitet. De diskuterar även två användningsområden för begreppet organisationsidentitet. Dels att forskare nyttjar termen för att definiera vissa specifika delar av en organisation, och dels för att det är ett begrepp som används av organisationer för att karaktärisera sig själva. Identitet fungerar här som självreflekterande frågor som berör "vilka är vi" och "vilka vill vi vara". Alvesson (2009) poängterar att begreppet identitet refererar till känslan av att tillhöra något och att den här tillhörigheten i sin tur påverkar hur man definierar sig själv. Att medlemmar kan identifiera sig med sin organisation är avgörande för att en distinkt organisationskultur ska kunna utvecklas. Samtidigt är det viktigt att organisationen står för något unikt för att en betydelsefull organisationsidentitet ska etableras. Alvesson menar vidare att det handlar om att organisationen utmärker sig både vad det gäller materiella funktioner som exempelvis produktion och symboliska uttryck som till exempel arkitektur, sloganer och logotyper, men även värderingar (Alvesson, 2009).

För att särskilja begreppen organisationskultur och organisationsidentitet som ligger varandra nära kan man tala om kultur som mer implicit och kontextuell medan identitet är mer explicit och språk inriktat. Relationen mellan dessa termer är komplicerad och som Alvesson uttrycker det så bör den tas på allvar. För att

organisationsmedlemmar ska anamma organisationens gemensamma värderingar och kultur är organisationsidentiteten betydelsefull (Alvesson, 2009).

Identitet, kultur och image

I det här avsnittet kommer vi att presentera fyra identitetsskapande processer som Hatch och Schultz (2002) diskuterar i artikeln ”*The dynamics of organizational identity*”. De menar att man kan särskilja fyra processer som sammankopplar identitet, kultur och image, och att det är genom de här olika processernas dynamiska interaktion det skapas, bibehålls och utvecklas en organisationsidentitet. Det är två processer som länkar identitet och image, *spegling* (mirroring) och *intrycksstyrning* (impressing). Samt två processer som sammankopplar identitet och kultur, *återspeglning* (reflecting) och *uttrycksstyrning* (expressing). Vi kommer följande redogöra för deras funktioner och betydelser för organisationers identitetsskapande.

Spegling

Spegling är den process i Hatch och Schultz teori som sammankopplar identitet och image. Relationen mellan dessa begrepp definierades ursprungligen i artikeln *Keeping an Eye on the Mirror*, av forskarna Dutton och Dukerich (1991). De menade att de uppfattningar som externa intressenter har angående organisationen påverkar identiteten genom spegling och att speglingen i sin tur kan motivera organisationsmedlemmarna att engagera sig i frågor som kan påverka den allmänna opinionen om sin organisation (Dutton & Dukerich, 1991). Med andra ord är spegling den process som länkar identitet och image genom vad folk ser som sin organisations karaktäristiska attribut (dess identitet) och vad de tror att andra uppfattar som utmärkande för organisationen (dess image).

Hatch och Schultz (2002) utvecklar detta resonemang genom att understryka att även organisationsmedlemmarnas egna bilder av verksamheten påverkar organisationsidentiteten. De poängterar att flertalet anställda idag samtidigt även är konsumenter, medlemmar/aktivister i nätverk, och kanske till och med investerare. Medlemmarnas ”interna” bilder av organisationen sprider sig därför lätt utanför organisationens gränser och kan därmed påverka hur andra uppfattar organisationen. Vidare understryker Hatch och Schultz (2002) att identitet inte bara påverkas av de bilder som organisationsmedlemmarna har utan att det även handlar om självrannsakan. Alltså hur organisationsmedlemmarna definierar sig själva, sin organisation. Följaktligen presenterar vi den process där organisationsmedlemmarnas reflexivitet är i fokus, *återspeglning*.

Återspeglning

Återspeglning är den process som sammanlänkar organisationsidentitet och organisationskultur. ”Organisationsmedlemmar skapar inte sin identitet enbart i relation till vad andra säger om dem, utan även i relation till vem de upplever sig vara” (Hatch & Schultz, 2002, s. 1000). Hatch och Schultz menar att den speglade bil-

den av organisationen tolkas i förhållande till de självdefinitioner som redan finns och som är en del av organisationskulturen. De befintliga kulturella värderingar och grundläggande antaganden som är en del av organisationskulturen påverkar alltså organisationens reflexivitet i fråga om dess identitet. Det är med andra ord den process i vilken organisationsmedlemmarna förstår och förklarar sig själva. Genom artefakter som genomsyras av organisationskulturen kan medlemmarna uttrycka organisationsidentiteten. Då artefakterna har en kulturell innebörd på det här viset talar man som vi tidigare betonat om symboler. De grundläggande antagandena och värderingarna som Schein (1990) talar om, har alltså betydelse för de artefakter som medlemmarna använder för att uttrycka identitet. Därför följer här en beskrivning av processen uttrycksstyrning.

Uttrycksstyrning

Uttrycksstyrning är likt *återspeglning* en process som länkar identitet och kultur. Här menar Hatch och Schultz att organisationens medlemmar har ett behov att uttrycka sin kollektiva identitet, inte bara inom organisationen utan även för omvärlden. Som vi nämnt har symboliska objekt betydelse då medlemmar i en organisation uttrycker identitet genom dessa. Artefakterna är laddade med kulturell innebörd. Vi har tidigare betonat att Hatch (2002) skiljer på artefakterna genom tre kategorier, *de fysiska* (materiella objekt, konst, klädsel, byggnader), *de beteendemässiga* (ritualer, kommunikationsmönster och belöningar) och *de verbala* (skämt, jargong, hjältar, metaforer). Artefakterna är vad Schein (1990) presenterar som den för omvärlden observerbara nivån av en organisationskultur. En orsak till de kulturella artefakternas stora betydelse för att kommunicera identitet har sin grund i de estetiska och känslomässiga kulturella uttrycksformerna. Symboliken bidrar till att skapa ett starkt *vi* och skapar en socialt konstruerad känsla av gemenskap, en kollektiv identitet (Hatch & Schultz, 2002). Organisationsidentiteten och dess innebördsrika artefakter används dock inte enbart för att stärka organisationskulturen utan även för att imponera på omvärlden. Man menar att det symboliska materialet kan användas för att väcka uppmärksamhet, intresse och för att främja omvärldens engagemang och stöd för organisationen. Således presenterar vi nästkommande process, *intrycksstyrning* som handlar om uttryckt identitet lämnar intryck på omvärlden.

Intrycksstyrning

Intrycksstyrning är likt den först presenterade processen *speglning* en process som sammanför identitet och image i Hatch och Schultz (2002) artikel ”*The dynamics of organizational identity*”. Den här processens funktion handlar framförallt om det intryck som organisationsidentiteten ger externa publik. Alltså den bild, den image, som externa intressenter erhåller av organisationen. Organisationens uttryck berör inte enbart den planerade och kontrollerade kommunikationen utan handlar även om organisationsmedlemmarnas inverkan. Följaktligen har organisationens kultur stor betydelse för det intryck som ges. Att återigen understryka, har artefakter stor betydelse för att uttrycka identitet både internt och externt. Den

inverkan som identiteten har på omvärldens bild av organisationen påverkar därför även den först nämnda processen, *spegling*.

Sammanfattning

Vi har här presenterat den teori och tidigare forskning vi anser vara relevant för vår studie. Då vårt syfte med uppsatsen är att beskriva och analysera en organisations identitetsskapande processer ur ett organisationskommunikationsperspektiv, anser vi det vara viktigt att här ha fått ta del av organisationskulturens komplexitet, organisationskommunikationens funktion och de fyra identitetsskapande processerna som vi menar bidrar till en mer holistisk syn på identitetsskapande.

Teorikapitlet inledde vi med en redogörelse för ämnesområdet organisationskommunikation, där vi även presenterade begreppen *intern- och extern kommunikation* samt *formell- och informell kommunikation*. Vidare har vi redogjort för området *organisationskultur* där vi lade stor vikt vid kulturella *symboler och artefakter*. Slutligen har vi beskrivit fenomenet *organisationsidentitet* och relationen mellan identitet, kultur och image. I kommande kapitel kommer vi beskriva hur vi gått tillväga för att samla in empiriskt material.

Metod

I det här kapitlet presenterar och diskuterar vi det angreppssätt och de metoder som vi använt oss av under studien. Vi motiverar hur och varför metoderna: kvalitativ intervju, observation och analys av fotografier har varit betydelsefulla för vår studie.

Ett tolkande angreppssätt

I vår studie utgår vi från ett symbolisk-tolkande perspektiv för att uppfylla syftet att analysera Nudie Jeans organisationskultur och dess identitetsskapande processer. Detta synsätt har sin grund i uppfattningen att kulturer är socialt konstruerade verkligheter. Med andra ord att verkligheten bestäms av överenskommelser och band mellan människor eller medlemmar i en organisation. Hatch (2002) skriver "*socialt konstruerade enheter existerar bara så länge deras medlemmar anser att de finns och beter sig i enlighet med detta*" (s. 249). En symboliskt-tolkande forskare söker vanligtvis efter en kulturs mest betydelsefulla symboler och har även som mål att finna kulturmedlemmarnas egna tolkningar av dessa. Genom ett antal specifika medlemmars tolkningar är det slutgiltiga målet att specificera organisationens kulturella mönster (Hatch, 2002).

Etnografi

Vi har valt att bedriva vår undersökning utifrån en etnologisk position. En etnolog är intresserad av den sociala och kulturella kontext som människan lever i och att undersöka hur de upplever sin verklighet. De strävar sällan efter att skapa allmängiltiga förklaringar, utan önskar snarare att fördjupa kunskap kring ett specifikt fenomen. Då vårt syfte har varit att beskriva och analysera organisationers identitetsskapande processer genom att studera en organisationskultur, passar det väl in att utgå från en etnografisk position. I boken *Etnologiskt fältarbete* (1999) poängterar Kajser och Öhlander att den etnologiska metoden handlar om att forskaren arbetar nära eller i många fall i den verklighet som är tänkt att studeras, vilket har varit tydligt för oss då vi har tillbringat en hel del tid på Nudie Jeans huvudkontor och butiker.

Inom etnografien är det vanligt att man använder sig av flera olika metoder för att samla in empiriskt material. I vårt fall har vi använt oss av tre olika metoder som vi uppfattar komplettera varandra i strävan efter att uppnå vårt syfte: kvalitativ intervju, observation och analys av fotografier (Kajser & Öhlander, 1999). Att använda sig av flera metoder kallas för *triangulering*. Lindlof och Taylor (2010) poängterar att samverkande etnografisk forskning eller användande av flera metoder kan leda till förståelse för ett fenomen utifrån flera olika perspektiv, vilket i

sin tur är en fördel i hänseende för forskningens trovärdighet. Om material som kommer från olika metoder pekar i samma riktning kan forskaren med större säkerhet konstatera att hen lyckats undersöka det man ämnat studera (Lindlof & Taylor, 2010). Att vi har haft en kvalitativ inställning går hand i hand med vårt fokus på att studera de kulturella, vardagliga och djupgående perspektiven av människors tänkande, handlande och sätt att uppfatta sig som individer (Kvale & Brinkmann, 2009). Vi kommer i följande stycken mer ingående att presentera de tre metoder vi valt för vår studie.

Kvalitativ intervju

Ett sätt att se på kvalitativa intervjuer är som en samtalsrelation där forskaren försöker *förstå* sin intervjuperson. Samtalet är en av de absolut vanligaste formerna för att förstå varför andra handlar, tycker och tänker som de gör (Aspers, 1997). Det finns många anledningar till att använda sig av metoden kvalitativ intervju för att samla in empiriskt material och i vårt fall är det huvudsakliga skälet att nå våra respondenters ”inre världar”. De intervjuer som vi genomfört var av halvstrukturerad karaktär vilket innebär att vi utgått från en intervjuguide som karaktäriseras av att den innehåller olika teman och frågor som inbegriper ett visst syfte (Kvale & Brinkmann, 2009). En intervjuguide med relativt öppna frågor ansåg vi relevant för att våra respondenter skulle få chansen att besvara frågorna med så lite styrning från oss som möjligt. Detta ledde oss till innehållsrika och fruktbara svar för vår analys. Vi strävade även efter att få så öppna och avslappnade samtal som möjligt med våra respondenter, för att få dem att känna sig trygga i att svara ärligt och målande (jfr Kaijser & Öhlander, 1999).

Val av intervjupersoner

Vi har intervjuat åtta medarbetare på Nudie Jeans vid sju olika tillfällen. Inledningsvis genomfördes en telefonintervju med företagets försäljnings- och marknadschef, vilket vi ansåg viktigt då han sitter i ledningen och har god inblick i hur organisationen styrs och verkar. Intervjun utfördes via telefon med anledning av att intervjupersonen var på resande fot och enda möjlighet att genomföra intervjun var via telefon. Vidare genomfördes en intervju på huvudkontoret med HR-ansvarig vilket vi ansåg fruktbart för att få insikt i hur man arbetar med personalen inom organisationen. För att få en inblick i hur man upplever organisationen som nyanställd valde vi att intervju en medarbetare som varit anställd sedan drygt fyra månader. En gruppintervju med två medarbetare på huvudkontoret genomfördes, vilket belyste intervjupersonernas upplevelse av organisationen utifrån sina olika positioner och arbetsuppgifter. Våra respondenter från ledningsgruppen gav oss en bild av hur eller om man jobbar strategiskt med de områden som berör vårt syfte, samt hur man upplever organisationen “uppifrån”. Slutligen genomfördes tre intervjuer med medarbetare från Nudie Jeans butik i Stockholm. Att intervju medarbetare från butiken ansåg vi viktigt för att få vetskap om hur man upplever organisationen från ett annat håll och även för att se hur medarbetare som inte arbetar på huvudkontoret i Göteborg upplever Nudie Jeans.

Vårt motiv i urvalsprocessen har sammantaget varit att få ett så brett urval och en så nyanserad bild av verksamheten som möjligt, dels genom att täcka de olika avdelningarna, hur länge de arbetat inom organisationen samt vilken position de besitter (jfr Bryman, 2001). Intervjupersonerna informerades om relevanta forskningsetiska principer samt fick ta del av allt transkriberat material. Tre utav intervjupersonerna fick efter önskemål ta del av frågorna innan intervjutillfället, vilket vi i efterhand inte kan se hade någon inverkan på svarsmaterialet. De två respondenterna som sitter i ledningsgruppen har godkänt att figurera med sina namn. Vi informerade övriga respondenter innan intervjesessionen att de hade rätt att vara anonyma, vilket vi ansåg adekvat för att de skulle känna sig fria att svara så ärligt som möjligt på våra frågor. De kommer således att ha fiktiva namn (jfr Bryman, 2001). Nedan följer en tabell över våra intervjupersoner:

Yrkestitel	Arbetsplats	Tid på Nudie Jeans
HR-ansvarig Camilla Lundqvist	Huvudkontoret	9 år
Försäljnings- & marknadschef, Andreas Åhrman	Huvudkontoret	5 år
Medarbetare 1 "Bob"	Huvudkontoret	5 år
Medarbetare 2 "Caj"	Huvudkontoret	10 år
Medarbetare 3 "Jörgen"	Huvudkontoret	4 mån.
Medarbetare 4 "Leia"	Butik	4 år
Medarbetare 5 "Linnea"	Butik	1 år
Medarbetare 6 "Lucy"	Butik	6 mån.

Tabell 1. Intervjupersoner

Observation

I den triangulering som vi tidigare redogjort för, har observation varit en av de metoder som vi har använt oss av för insamling av empiriskt material. Enligt Hatch (1997) är observation ett sätt att förstå en människas värderingar och antaganden. Eftersom Schein (1990) i sin tur talar om en organisations artefakter som en av de tre nivåerna i att studera organisationskultur, förefaller det sig naturligt för oss att observera just artefakterna på Nudie Jeans. Då vi har observerat artefakter på Nudie Jeans har vi studerat dem enligt Hatch (2002) indelning i följande tre nivåer, *Fysiska manifestationer* (objekt, konst, byggnader och klädsel), *Beteendemässiga manifestationer* (kommunikationsmönster, ritualer, sedvänjor och belöningar), *Verbala manifestationer* (jargong, skämt, hjältar och metaforer), vilket vi tidigare redogjort för i teoridelen.

Vår första öppna observation ägde rum i Nudie Jeans konceptbutik på Skånegatan i Stockholm. Då vi har olika förkunskaper av vår fallorganisation, valde vi att den av oss som tidigare aldrig besökt platsen, själv fick genomföra den första observationen. Motivet var således att skapa ett eget intryck och en grundläggande

känsla för organisationen. Att ha olika ingång i fallorganisationen anser vi vara en fördel i att kunna observera utifrån olika ”ögon” och därmed erhålla ett mer rikt empiriskt material. Därefter tillbringade vi en dag på Nudie Jeans huvudkontor i Göteborg där observationer utfördes dels under en lunch med hela personalen, men också under rundvandring i lokalerna. Anledningen till att vi valde ut just dessa miljöer är att de speglar viktiga atmosfärer av organisationen, där vi ansåg oss kunna samla in empiri på ett bra sätt. Vi ville även väga de olika miljöerna mot varandra och studera likheter och olikheter, vilket kan öka trovärdigheten av vår studie då flera sidor av organisationen studeras (jfr Aspers, 2007).

För att kunna använda vårt observationsmaterial på bästa sätt förde vi fältanteckningar i samband med våra observationer. Under vår första observation som var dold, skrevs anteckningar direkt efteråt för att inte väcka uppmärksamhet. Under våra övriga observationer antecknade vi antingen kontinuerligt under tiden eller direkt efteråt beroende av situation, för att få en så naturlig miljö som möjligt. Vi fick även möjlighet att fotografera lokalerna på huvudkontoret som har fungerat som underlag för vår analys. För att strukturera fältanteckningar gick vi vidare med en s.k. kodning där vi bröt ner vårt material i mindre delar och tematiserade de olika delarna med utgångspunkt ur vårt teoretiska ramverk (Aspers, 2007).

Analys av fotografier

Holbrook (refererad i Daymon & Holloway, 2005) beskriver i boken *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications* att en bra metod för att få god insikt i vad respondenten anser spegla de viktigaste fragmenten i ett forskningsämne, vara att de själva får visualisera sin bild av ämnet. I vårt fall ansåg vi att detta tillvägagångssätt skulle ge oss inblick i vilka artefakter eller symboler som våra respondenter anser spegla Nudie Jeans som organisation. Vi bad två olika säljare på Nudie Jeans att fundera över vad i butiken som beskriver organisationen för just dem och därefter att fotografera dessa tre symboler. Dessa 6 bilder blev därefter underlag till vår analys. För att nå ytterligare insikt i hur medarbetarna upplever en del av det visuella språket, genomförde vi även en så kallad fotoelicitering, vilket innebär att respondenterna fick uttala sig om ett par i förväg av oss utvalda fotografier. Fotografier hämtades ur ett häfte som sitter i bakfickan på jeansen då de säljs. Varför vi valde att samla in empiri på beskrivet sätt istället för att exempelvis studera bilder från hemsidan, var just för att få en djupare insikt i hur Nudie Jeans anställda *upplever* sin organisationskultur och vad som *är* Nudie Jeans för dem (Aspers, 2007). En studie av bilder från hemsidan hade gett oss ett mer externt perspektiv på hur man framställer Nudie Jeans. Ur en etnografisk position är det viktigt att vara medveten om att ett enskilt fotografi inte säger någonting om den kontext där bilden är tagen, vilket är en väsentlig del för just etnografin som vill skapa förståelse för den kultur man ämnar studera. Fotografiet säger heller ingenting om fotografens sinnesstämning utan är snarare en mekanisk utvald del av den. För att metoden ska komma till sin rätt är det därför viktigt att tydliggöra fotografiernas kontext (Davies, 2008). I vårt fall blev därför de medarbetarnas beskrivningar av deras fotografier viktiga för att kunna sätta bilderna i sitt sammanhang.

Analysmetod

För att analysera vårt empiriska material har vi gått igenom intervjutranskriptioner och observationsanteckningar ett flertal gånger för att kunna urskilja vilka ord, begrepp och beskrivningar som är återkommande. Vi har därefter gjort en typ av tematisering av de teman som visar sig vara upprepande i texterna genom att ringa in ord och fraser som kommit upp på flera ställen. Bryman (2007) menar att en bra metod för att förtydliga en tematisering är att räkna ord och fraser i en text, vilket går i linje med den analysmetod vi använt oss av. Genom detta tillvägagångssätt anser vi oss på ett objektivt sätt ha kunnat analysera vårt empiriska material, då Bryman (2007) menar att tematisering av texter kan undvika subjektivitet i en analys.

Ett liknande tillvägagångssätt tillämpades då vi studerade fotografierna från vår fotoelicitering. Vi försökte urskilja mönster mellan de olika fotografierna genom att se på likheter och olikheter. Då vi bad våra respondenter om att beskriva varför de valt just de symboler de valt, fick vi fram tillskrivande empiriskt material i form av tankar och åsikter kring deras val av symboler.

Metodkritik

Aspers (2007) understryker att frågan om självreflektion är av relevans beträffande den relation som forskaren har till fältet. Det är viktigt att forskaren reflekterar över sin roll, hur den här kan tänkas påverka henne själv och dem som hon interagerar med. Likaså över vilka konsekvenser som detta kan tänkas ha för skrivandet och resultatet. Då en av oss har arbetat på Nudie Jeans under studiens gång har det varit viktigt för oss att ständigt vara vaksamma och reflekterande över den här privata relationen till fältet. Samtidigt poängterar Aspers att det är betydelsefullt att man är accepterad i fältet för att en mellanmänsklig forskning ska kunna utföras på bästa sätt. Vår olika kunskap om organisationen har vi därför framförallt sett som en styrka som har medfört ett nyanserat resonemang under studiens gång.

De tre metoderna intervju, observation och analys av fotografier som vi har använt oss av under studien anser vi har hjälpt oss att uppfylla syftet med uppsatsen som var att *beskriva* och *analysera* en organisations identitetsskapande processer ur ett organisationskommunikationsperspektiv, på ett tillfredställande sätt. Observationerna var framförallt viktiga ur hänseendet att vi fick möjlighet att lära känna och skapa oss en bild av de artefakter och det symbolspråk som organisationen hade. Intervjuerna och analyserna av fotografier var framförallt berikande beträffande den interna uppfattningen om organisationen Nudie Jeans.

Avgränsningar

Vi har valt att begränsa oss till att huvudsakligen koncentrera vår studie till att undersöka organisationskulturen på Nudie Jeans huvudkontor i Göteborg och konceptbutiken i Stockholm. Utifrån vårt syfte att beskriva och analysera organisationers identitetsskapande processer ansåg vi det relevant att studera kulturen inifrån. Därför har vi valt att främst studera de interna centrala symbolerna och hur medarbetarna använder sig av dessa.

I följande avsnitt kommer vi att redogöra för de resultat som vi har kommit fram till genom analys av vårt empiriska material.

Att vara Nudie Jeans

Kulturella artefakter och symboler på Nudie Jeans

I följande stycken kommer vi att beskriva och analysera Nudie Jeans kulturella artefakter och symboler, samt hur de förmedlas. Vi kommer även att fokusera på hur medarbetarna skapar och kommunicerar organisationsidentitet.

Kommunikationsmönster

På Nudie Jeans sker stora delar av information- och kunskapsflödet via informell kommunikation och flertalet av medarbetarna menar att interaktionen med kollegor är ytterst viktig för att ta del av olika typer av information. Organisationen startade som en liten skara kreativa människor, “ett gäng glada amatörer” (Caj, Intervju, 11 april 2012), med största intresse för jeans. Våra respondenter återger att det finns en kollektiv känsla av att alla hjälps åt med allt - man lär av varandra. En av medarbetarna från butiken i Stockholm återger att den största inspiration- och kunskapskällan är att umgås med säljarna från huvudkontoret, just för att de kan så otroligt mycket om Nudie Jeans produkter. En annan medarbetare beskriver tanken av att kunskap sprids inom organisationen som följande:

Maria var jätteduktig på att göra jeans, Palle var jätteduktig på att sälja jeans, de andra var som mig, Bob eller Finn som inte hade gjort något sådant tidigare så vi har fått lära oss. Plötsligt behövde man rapportera till Statistiska centralbyrån och man hade ingen aning om vad det här var. Så väldigt många av oss fick ju ta sig an grejer som var första gången man gjorde det och då tycker jag man får en väldigt stor respekt för frågorna, “nu har jag lärt mig det här” och så lämnar man vidare (Caj, Intervju, 11 april 2012).

Vi tolkar citatet som att de kunskaper som medarbetarna besitter, många gånger har kommit från att man “lämnar vidare”, dvs. förmedlar kunskaper vidare till sina kollegor och därav skapar en kedja av kunskapsspridning inom organisationen. Ytterligare ett konkret exempel på hur organisationen arbetar med att ta del av varje medarbetares erfarenheter och idéer är en säljtävling som startades under 2012. Tävligen gick ut på att ledningen satte upp ett säljmål och om medarbetarna tillsammans lyckades nå målet skulle hela organisationen åka på en resa till Los Angeles. En medarbetare från varje avdelning bildade då tillsammans en tillfällig arbetsgrupp. I gruppen fick varje medarbetare delge sina kunskaper och idéer för hur säljmålen skulle uppnås. Vi tolkar det därmed som att säljtävlingen är ett exempel på hur man arbetar med att sprida erfarenheter och kunskap mellan

medarbetarna och kopplar den till formell kommunikation. Larsson (2008) menar även att formell och informell kommunikation kan lyfta varandra och tillsammans skapa en stark organisation med sina respektive styrkor. Härmed uppfattar vi det som att formell och informell kommunikation lyfter varandra på Nudie Jeans, med tyngd på den informella kommunikationen som vi uppfattar tar störst plats inom organisationen. Då vi finner belöningar under en av Hatchs (2002) kategorier av artefakter, uppfattar vi att säljtävlingen kan vara en artefakt på Nudie Jeans, då den avslutas med en belöning i form av resa till Los Angeles. Strid (1999) hävdar även att informell kommunikation mellan medarbetare är till fördel då formell information kan vara för rutinmässig, grov eller för gammal. Följande citat talar för att kommunikation mellan medarbetarna på Nudie Jeans är av största vikt för kunskapsspridning och förståelse för branchuttryck:

Ja, dels är det ju fackspråket då, när man kan prata om olika tekniker eller olika produktionssätt och det är ju sådant som jag inte kunde någonting om innan men det har man ju snappat upp med åren, vad som surrar runt i kring. (C. Lundqvist, HR -ansvarig, Intervju, 11 april 2012)

Respondenten beskriver att hon har lärt sig av “vad som surrar i kring”, hon har vad vi kan se lärt sig Nudie Jeans fackspråk via informell kommunikation. Gilsdorf (1998) skriver att nya medarbetare intar en organisation för att lära sig vad de tror förväntas av dem. De skapar ett förhållningssätt till sitt arbete genom att lyssna på formell och informell kommunikation, samt observera sina medarbetare. Vi anar att detta är vad som har gjort att medarbetare lär sig av varandra på Nudie Jeans, med tyngd på den informella kommunikationen. Medarbetarna återger att de “lämnar vidare” arbetsuppgifter, samt att man genom att ta del av varandras kunskaper och idéer, tillgodoser nya kunskaper.

Ur detta stycke kan vi dra slutsatsen att medarbetarna på Nudie Jeans förmedlar kunskap och information till stor del genom informell kommunikation. Medarbetarna lär sig bland annat fackspråk och arbetsrelaterad kunskap av varandra. Då Hatch (2002) menar att *kommunikationsmönster* är en del av de beteendemässiga manifestationerna i en organisation, pekar vår studie på att informell kommunikation är en viktig artefakt för Nudie Jeans, då den visar sig vara betydelsefull för organisationen. Därav är den även en del av organisationskulturen. Vad kunskapsspridningen gör för organisationens gemenskap kommer vi diskutera i kommande stycke.

Familjen

Att medarbetarna lär av varandra menar våra respondenter har skapat en ödmjukhet men också en känsla av delaktighet i organisationen. Ingen är bättre än någon annan, alla är lika värda. En av medarbetarna från butiken i Stockholm berättar att “allas lika värde tror jag är viktigt, det sa butikschefen när jag började här att det var något som var väldigt viktigt” (Lucy, Intervju, 20 april 2012). Citatet menar vi talar för att man är mån om att delge Nudie Jeans värderingar även till nya medar-

betare. I detta avseende vill vi således tro att det är en viktig del för organisationens identitetsskapande processer, att instruera nya medarbetare i vad Nudie Jeans står för. Schein (1990) menar att det är viktigt att nyanställdas värderingar stämmer överens med de rådande för att skapa förutsättningar för en stark organisation.

Många av medarbetarna på Nudie Jeans reser mycket inom arbetet, bland annat mellan butikerna och kontoren i Stockholm och Göteborg. Resorna är fruktbara för organisationskulturen på så vis att medarbetarna möter sina kollegor även de som arbetar på annan ort, de pratar om organisationen och därav sprids både värderingar och gemenskap. Då personal från huvudkontoret i Göteborg besöker butiken i Stockholm, delges information om vad som händer där och vice versa, vilket ger just en känsla av delaktighet och helhet för alla medarbetare. En medarbetare från butiken i Stockholm uttrycker att hon uppskattar när de får besök från huvudkontoret: "Ja, jag tycker det ger mycket. Hon berättar om grejer från huvudkontoret, "nu händer det här", "nu händer det här", det är liksom inte bara vår butik utan det är hela Nudie" (Linnea, Intervju, 26 april 2012). Vidare beskriver hon att hon får inspiration och arbetsvilja när de får besök från huvudkontoret. Den informella kommunikationen bidrar därför till en känsla av tillhörighet för medarbetarna på Nudie Jeans. Vi ser det som att alla medarbetare tillsammans hjälps åt att bibehålla en organisation med stark känsla av tillhörighet. En av medarbetarna som arbetat inom organisationen i tio år, beskriver sin känsla för Nudie Jeans på följande sätt:

Man känner sig väldigt delaktig i både framgångar och förluster här. Jag tror att ägarna och även vi som var här tidigt har byggt upp en känsla av att vi gör det här tillsammans för Nudie Jeans bästa. Det i kombination med glädje i vardagen, i dagliga arbetet och en ödmjukhet inför varandra. (Caj, Intervju, 11 april, 2012)

En utav medarbetarna benämner organisationen som "familjen", vilket vi tolkar som att det finns en stark känsla av gemenskap hos medarbetarna på Nudie Jeans. Samma person tog även en bild på en anslagstavla med polaroidbilder föreställande kollegorna i butiken som en symbol för Nudie Jeans. Bilden kan därmed styrka att gemenskapen bland personalen är betydelsefull för organisationen. Vi uppfattar även att intervjumaterialet pekar på att relationen mellan ledning och övrig personal är god på Nudie Jeans. Flera av våra respondenter anger ledningen och övriga kollegor som sina främsta inspirations- och motivationskällor i arbetet. De beskriver Maria som "anden över allt" (Jörgen, Intervju, 11 april 2012) och Palle som inspirerar genom att alltid vara en ödmjuk och varm människa mot alla han möter, han återges som "en ledstjärna" (C. Lundqvist, Intervju, 11 april 2012) för Nudie Jeans. Lite humoristiskt kan man tolka det som att Maria och Palle blir metaforiska "föräldrar" över den "familj" som tidigare beskrivits. Flera utav medarbetarna är gamla vänner medan andra har lärt känna varandra genom arbetet, men ser sig likväl som vänner som kollegor. Majoriteten av våra respondenter berättar att de umgås utanför arbetstid, går på konserter, tränar eller stannar kvar på kontoret efter jobbet och bara umgås. Att hålla en god relation till sina medar-

tare kan enligt Falkheimer och Heide (2007) öka de positiva aspekterna av informell kommunikation. Vi kan således ana att de goda relationer som skapats på Nudie Jeans är en viktig del för organisationens identitetsskapande. Då Alvesson (2009) menar att identitet skapas av känslan av tillhörighet, har vi ytterligare belegg för tanken av att just känslan av gemenskap som uppfattas råda på Nudie Jeans, är en del av hur medarbetarna skapar organisationsidentitet. En respondent menar att "vi umgås mycket ihop och påverkar varandra /.../ vi tar väl intryck av varandra helt enkelt" (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012). Vidare berättar en av medarbetarna att en utomstående person uttryckt sig: "Ni ser ju precis likadana ut allihopa!" (C. Lundqvist, Intervju, 11 april 2012). Därav vill vi slutligen tro att skapandet och kommunikation av organisationsidentitet sker i samband med att medarbetarna umgås med sina kollegor och inspireras av varandra i "Nudiefamiljen".

Kommunikation av värderingar på Nudie Jeans

Flera medarbetare vittnar om att Nudie Jeans är något oklara i hur man rent formellt kommunicerar värderingar internt till medarbetarna. De menar att det är något "man bara vet" och att det sedan starten 2001 har funnits en genomgående vision i varje fiber av organisationen. En medarbetare som arbetat på Nudie Jeans sedan tio år tillbaka, beskriver utvecklingen av kommunikationen av värderingar gällande hållbarhetsarbetet som följande:

Det var ju mycket utav de grundvärderingarna som man inte pratade om, men de fanns alltid med där som en naturlig grej och det var egentligen för några år sedan som det blev så stort att det nästan var tvunget att prata om det för att det var så viktigt att alla verkligen skulle förstå det (Caj, Intervju, 11 april 2012).

Vi tolkar det som att hållbarhetsfrågor alltid har varit grundläggande för Nudie Jeans, men att kommunikationen kring dem internt har varit av olika intensitet. Ett konkret exempel på att organisationen alltid har arbetat med hållbarhet är att man sedan start har använt sig av samma Europeiska producenter. Att ha sin produktion belagd inom EU menar en av medarbetarna innebär att fabriken har starka lagstadgar kring dess arbetsförhållanden. Vidare menar vår respondent även att då relationerna med producenterna är långvariga kan Nudie Jeans med tiden ställa högre krav på att arbetarna ska ha en trygg och säker miljö. Det allra viktigaste målet enligt våra respondenter är strävan efter att göra hela kollektionen 100 % ekologisk. Övriga termer som kommer upp i samband med värderingar är "genuinitet", "frihet" och "glädje".

Nudie Jeans använder sig inte av intranät som intern kommunikationskanal. Medarbetare menar att internkommunikationen stundtals brister och att viss formell information kommer fram för sent eller från fel kanal. Vad som ter sig intressant i sammanhanget är att alla medarbetare ändå visar sig vara självklara i organisationens värderingar, utan att riktigt kunna förklara hur. Gilsdorf (1998) menar att kommunikation av kulturella värden inom organisationer i större utsträckning

sker genom informell kommunikation än genom formell kommunikation. Då vår studie visar att medarbetarna ”bara vet” vad organisationen står för och att de har svårt att beskriva hur värderingar formellt kommuniceras internt, anar vi att den informella kommunikationen därav är ett väsentligt verktyg i den interna kommunikationsprocessen.

På Nudie Jeans arrangeras kick-offer två gånger per år, då man bjuder in kunder från hela världen. Under kick-off tillfällena presenteras den nya kollektionen, säljare och distributörer får chans att prata med alla medarbetare och en stor fest anordnas. Kick-offerna återges som ”tillbakalutat och att alla är välkomna och pratar med alla. Det finns inga gränser, att man inte får prata med chefen eller tvärtom, alla pratar med alla” (C. Lundqvist, Intervju 11 april 2012). En av våra respondenter uttrycker sig enligt följande kring kommunikation av värderingar under kick-offerna: ”... då har vi som stående på agendan att vi pratar om våra värderingar och kanske framför allt hur vi lever upp till dem” (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012). Kick-offerna tolkar vi därför som tillfällen då organisationen får möjlighet att kommunicera kring Nudie Jeans värderingar, både för interna och externa intressenter, samtidigt som det ger tillfälle för avslappnad social samvaro. Tillfällen där både kunder och medarbetare samtidigt får ta del av information, kan vi se som levande exempel på samspel mellan intern och extern kommunikation. Vidare kan vi även ana att informell och formell kommunikation samverkar i kombinationen fest och arbetsrelaterade moment.

Vi kan således dra slutsatsen att främst den informella kommunikationen på Nudie Jeans är ytterst viktig för att förmedla organisationens värderingar, stundtals underbyggs den även av den formella kommunikationen. Då Schein (1990) talar om organisationskultur i tre nivåer finner vi värderingar under den andra nivån, vilket gör att värderingarna blir en central del av Nudie Jeans organisationskultur. Att medarbetarna ”bara vet” vad organisationen står för, är troligen ett resultat av att Nudie Jeans har en väl fungerande informell kommunikation, då den formella kommunikationen stundtals återges som bristfällig. Vi kan även dra slutsatser som pekar på att en kombination av intern och extern kommunikation av värderingar sker vid Nudie Jeans kick-offer, vilket är fruktbart för att kommunicera organisationens värderingar.

Glad & grabbig jargong

Genomgående i vår studie under såväl intervjuer som observationer, har vi slagits av den samstämda åsikten i att medarbetarna på Nudie Jeans har väldigt roligt tillsammans. Många i personalen umgås utöver arbetstid i olika konstellationer, bland annat stannar flera av medarbetarna kvar på kontoret på fredagarna för att ”avrunda och bara snacka en stund” (C. Lundqvist, Intervju, 11 april, 2012). Glädjen och viljan att ha roligt är en tydlig del av Nudie Jeans organisationskultur. En av medarbetarna återger svaret på frågan vilka han anser är de viktigaste värderingarna inom organisationen: ”Palle pratar ändå om att vi ska ha roligt här” (Anm. Palle är VD på Nudie Jeans). Handlingar som återges i sammanhanget av att ha roligt är när Palle anordnade morgongympa för japanska samarbetspartners som var på besök - och att ingen kom. Respondenterna berättar även att medarbe-

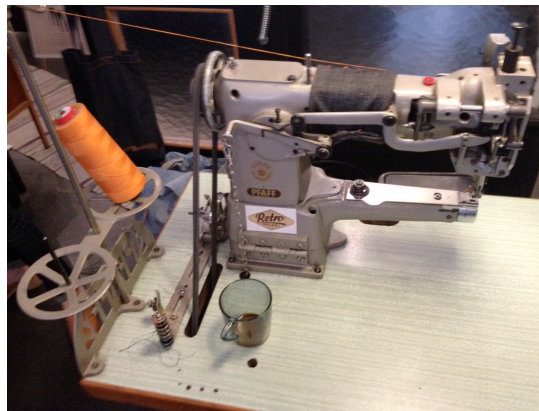
tarna har stående dikter som läses upp framför allt under personalfesterna och att man sjunger sånger ihop, dels under festerna men även på kontoret. Då och då utförs även små roliga danser bland personalen i butiken, vilket kan ske om man har sålt ett par jeans eller för att bara uttrycka glädje. Dans, sång och dikter tolkar vi som *ritualer* på Nudie Jeans, vilket vi finner under Hatchs (2002) beteendemässiga manifestationer.

I samband med att våra respondenter återger den glada stämningen på Nudie Jeans, talar man också om en frispråkig och grabbig jargong. Den grabbige jargongen beskrivs som tuff, "under bältet" och rapp. En av de kvinnliga medarbetarna menar: "Även om jag ofta är ensam tjej på jobbet så tycker jag inte att det är jobbigt på något sätt, jag tycker bara att det brukar vara otroligt sköna dagar här." (Linnea, Intervju, 26 april 2012). Medarbetarna är inte rädda för att skämta med sina kollegor, och samtliga av våra respondenter talar kring jargongen som rolig och ett manifest av att de trivs tillsammans. Kick-offerna är också ett tillfälle som samtliga av våra respondenter återger som fantastiskt roligt. Festerna i samband med kick-offerna beskrivs utav en av medarbetarna som: "...kul, jätteroliga fester, jag har aldrig varit på så roliga fester någon gång" (C. Lundqvist, Intervju 11 april 2012). Att medarbetarna beskriver att de har väldigt roligt tillsammans kopplar vi an till att känna tillhörighet till sin organisation, vilket vi även diskuterade i ett tidigare stycke i samband med kollektivt lärandet mellan medarbetarna. Hatch (2009) skriver att de element som kulturell gemenskap bygger på är delvis just artefakter och däribland verbala manifestationer, vilket innebär bland annat anekdoter, skämt och jargong. Med hänsyn till Hatch vill vi således dra slutsatsen att den rådande jargongen är en tydlig del av organisationskulturen på Nudie Jeans. Den glädjerika jargong som beskrivs av våra respondenter, tror vi är en del av en stark organisationskultur. Vi anar även att den glada jargongen smittar av sig inom organisationen och därav förmedlar organisationskulturen internt.

Symaskin, råjeans och en orange tråd

Då vi bad två stycken av våra respondenter, oberoende av varandra, att fotografera vad som symboliserar organisationen för dem fick vi tillbaka två dubletter av samma symbol - *symaskinen* i butiken och *råjeans*. Symaskinen används för att sy upp och laga jeans åt Nudie Jeans kunder. Valet av just symaskinen beskriver en av medarbetarna som följande: "Dels för att jag tycker det är så himla roligt att sitta och sy och sådär, men sen också hela den grejen, servicen vi har, ekologiska tänket" (Linnea, Intervju, 26 april 2012). Vi kan ana att symaskinen är en symboliskt laddad artefakt med många innebörder för Nudie Jeans, vilket gör den intressant att studera. Medarbetaren återger att det är roligt att sy, vilket kan kopplas samman med att Nudie Jeans har en kreativ miljö i kring sig. De gör saker själva. Vi vill vidare se symaskinen som en symbol för Nudie Jeans hållbarhetsarbete. Trots att organisationen lever på att sälja jeans, erbjuder man en service att laga trasiga jeans för att förlänga livslängden på dem, vilket vi ser som en del i ledet av ett tydligt hållbarhetstänk. Förutom att hjälpa kunder med att laga trasiga jeans, används symaskinen till vad som kallas: "*Re pair, Re use, Re duce*". *Re pair, Re use, Re duce*, innebär att kunder lämnar in sina gamla utslitna jeans och får rabatt

på ett par nya, de gamla lagas sedan i butiken och säljs som second hand-jeans (www.nudiejeans.com). Dessa jeans får märkningen "Bra Miljöval" som säkerställer att jeansen har minsta möjliga inverkan på miljön (<http://www.naturskyddsföreningen.se>). Detta tillvägagångssätt kan vara ytterligare ett exempel på att symaskinen blir en symbol för Nudie Jeans hållbarhetsarbete. En medarbetare återger tanken kring konsumtion på Nudie Jeans såhär: "Inte slit och släng liksom, utan vi gillar att köpa bra grejer som håller länge och som är original, som vi kan leva ihop med länge (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012). Citatet menar vi talar för att hållbarhetstänket vandrar genom Nudie Jeans verksamhet, och i detta fall är symaskinen en symbol för det. Symaskinen kan vi enligt Hatchs (2002) indelning av artefakter se som en fysisk manifestation, men i och med att den av medlemmarna har en innebörd, är den en symbol som kommunicerar en betydelse. Då Balmer (2008) menar att grupper använder symboler för att stärka sin identitet, blir vår slutsats att symaskinen är en viktig beståndsdel i de identitetsskapande processerna på Nudie Jeans.



Som vi tidigare nämnde visar det sig genom medarbetarnas fotografier att *råjeans* är en viktig symbol för Nudie Jeans. Råjeans är helt otvättade jeans som ska slitas in med åren (www.nudiejeans.com). Råjeansen menar en av medarbetarna kan vara en symbol för att man just ska slita in jeansen själv, från början. Vi tolkar det vidare som att det blir en del i ledet av hållbarhet då man förespråkar ett långvarigt användande av jeansen. Förutom att två fotografier visar sig föreställa råjeans som symbolik för organisationen, har även flera av medarbetarna talat om kläderna på Nudie Jeans som metafor för olika delar av organisationen. När vi talar om språk och uttryckssätt på Nudie Jeans uttrycker sig en medarbetare att: "Det är lite som kläderna, så är språket" (Jörgen, Intervju, 11 april 2012). Han beskriver att kläderna är en symbol för att han känner sig fri på jobbet. Ytterligare ett citat som återger hur man som medarbetare ser på jeansen är följande: "Enkelt men jävligt snyggt med kvalitet och en känsla liksom. Och sen att det ekologiska har funnits med tyckte jag var väldigt, väldigt viktigt" (Leia, Intervju, 27 april 2012). Vad vi kan utläsa av föregående citat, är att råjeansen är viktiga symboler för Nudie Jeans. Vi ser det som att citatet talar för att jeansen framför allt är en symbol för organisationens hållbarhetsarbete. Respondenten väljer ord som "kvalitet", "känsla" och "ekologiskt", vilket enligt oss rimmar med just hållbarhet där "känslan" kan stå för att man själv sliter in sina jeans med tiden och att det därav skapas

en känsla för vad man själv varit med och åstadkommit. Vad som är intressant är att i vårt tidigare stycke där vi diskuterade kring hur medarbetarna ser på Nudie Jeans värderingar uppkom adjektiv som ligger inom samma ramar: “genuint”, “frihet” och “glädje”. Detta stärker vår tro att värderingarna verkligen kommer till uttryck i symbolerna, de manifesteras därigenom. I och med att samma beskrivning återkommer i flera sammanhang, i kläderna, i jargonen, i arkitekturen etc. Finns det anledning för oss att tro att organisationskulturen förmedlas genom symbolerna.

En respondent nämner “en orange tråd” som en metafor för att det finns “en röd tråd” genom organisationens artefakter. Ett utav medarbetarnas foton föreställer även två orangea trådrullar, vilket tyder på att den är en symbol för organisationen. Den orangea sömmen är ett vanligt kännetecken för Nudies jeans.

Olausson (2009) skriver att för att få en organisations medlemmar engagerade i hållbarhetsarbete, gäller det att ledningen arbetar med symbolhandlingar på arbetsplatsen. Exempel på detta kan vara att köra miljöbil, respektera resepolicy, servera ekologiskt kaffe osv. När vi frågar en av våra respondenter ur ledningsgruppen hur han anser att symbolerna kommer till uttryck på huvudkontoret får vi till svar: “Vi dricker ekologiskt kaffe, ekologisk läsk, ekologisk öl, äter ekologisk mat, vi försöker resa så miljövänligt som möjligt” (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012). Citatet påvisar hur medarbetare uppfattar att Nudie Jeans värderingar kring hållbarhet manifesteras i symboler. Vill vi även tro att detta är ytterligare en del i att hållbarhetsfrågor faktiskt genomsyrar Nudie Jeans. Majoriteten av våra respondenter använder adjektiv som “industriellt”, “skitigt”, “genuint” och “naturligt”, när de beskriver de materiella artefakterna som finns på Nudie Jeans. När vi ber en av medarbetarna beskriva ett av oss valt fotografi, beskriver hon:

De här bilderna som har sett typ likadana ut hela tiden och ofta brukar vara lite såhär Göteborgsgrejer i bakgrunden. Och så är det typ en skäggig snubbe i dryjeans i en ganska ruffig, schysst miljö. Det här känns väldigt Nudie (Leia, Intervju, 27 april 2012).

Citatet anser vi underbygger de adjektiv som av andra medarbetare beskriver de materiella artefakterna men också att det är en enhetlig uppfattning inom organisationen hur Nudie Jeans uttrycker sig. Följande citat talar för att inredning väljs med omsorg enligt vad vi tidigare beskrivit, i detta fall i butiken: “Som väldigt enhetligt med resten, det känns väldigt naturligt att det ser ut som det gör. Det känns bara som ett fortsatt steg i kläderna liksom” (Leia, Intervju, 27 april 2012). Vi ser det som att citatet visar på att valet av inredning är viktig för att passa in på Nudie Jeans, att skapa en enhetlighet i alla materiella artefakter. Ytterligare en beskrivning av hur artefakter väljs utifrån vad som är Nudie Jeans återges som: “... det funkade inte riktigt att spela Kicki Danielsson, haha. /.../ utan det är genomtänkt att det ska förmedla vår känsla helt enkelt” (C. Lundqvist, Intervju, 11 april 2012).

Olausson (2009) menar att organisationer som jobbar med hållbarhetsfrågor vanligtvis lockar till sig medvetna och kritiskt granskande kunder. Detta gör att det är viktigt att organisationens hållbarhetsarbete är levande i hela organisationen. Vi anar därmed att Nudie Jeans enhetliga uttryck stärker varumärket på så vis

att när det blir tydligt vad organisationen står för, blir det även lättare för dess medarbetare att identifiera sig med sin organisation.

Vår studie pekar på att Nudie Jeans värderingar manifesteras i en rad olika symboler, häribland symaskinen och råjeans men också andra artefakter som exempelvis val av musik i butiken och på kontoret. Vi upplever det som att värderingar och symboler talar ett enhetligt språk, medarbetarna är överens om vad som är Nudie Jeans och hur det kommer till uttryck runt i kring dem. Följande citat stärker vår tanke: "... det är samma inredning, det är samma folk, samma musik... samma allting liksom" (Leia, Intervju, 27 april 2012). Som vi tidigare nämnt så poängterar Balmer (2008) vikten av symboler för identitetsskapande, vilket blir tydligt för oss att så är fallet för Nudie Jeans. Medarbetarna identifierar sig genom de symboler som vi redogjort för, vilket är en ytterst viktig del av den identitetsskapande processen.

Vi har hittills diskuterat organisationskulturen på Nudie Jeans, dess centrala symboler och artefakter, samt hur de skapas och kommuniceras. Vi har även diskuterat skapande och kommunikation av organisationsidentitet. Vidare ska vi i kommande avsnitt diskutera de identitetsskapande processerna på Nudie Jeans genom de fyra begreppen *spegling*, *återspeglning*, *uttrycksstyrning* och *intrycksstyrning*.

Identitetsskapande processer

I teoriavsnittet presenterade vi de fyra processer som Hatch och Schultz (2002) menar är fundamentala för organisationers identitetsskapande. De är följande: *spegling* som handlar om hur identitet speglar omvärldens bilder av organisationen, *återspeglning* beträffande identitet som en del av kulturen, *uttrycksstyrning* rörande hur identitet uttrycker kulturen, samt *intrycksstyrning* som berör huruvida identitet gör intryck på omvärlden. Ur de här fyra processerna avses organisationsidentitet skapas, bevaras och utvecklas genom vad som beskrivs som en pågående dans mellan kultur, identitet och image. Vi vill i det här avsnittet använda oss av dessa identitetsskapande processer för att beskriva och analysera Nudie Jeans organisationskultur och identitet. Vi kommer att framförallt belysa hur medarbetarna kommunicerar organisationsidentitet samt huruvida Nudie Jeans engagemang för hållbarhet och mänskliga rättigheter påverkar dess organisationsidentitet.

Identiteten speglar omvärldens bilder - spegling

När vi under studien samtalade med medarbetarna på Nudie Jeans så var det påtagligt att samtliga mer eller mindre reflekterade över vad omvärlden hade för bild av företaget, och även hur man som medarbetare var en del i införlivandet av den här bilden. När vi frågade en respondent vad han trodde om omvärldens bild av Nudie Jeans uttryckte han: "Jag tror att man utifrån ser Nudie Jeans som skäggiga, tatuerade med Texas-tuxedo liksom, alltså jeans på jeans. Och det tror jag väldigt många, jag har ju fan jeans på jeans idag, jag har inte så mycket skägg men..." (Bob, Intervju, 11 april 2012). Ur citatet tycker vi oss uttryckligen kunna utläsa

hur medarbetaren anser sig spegla omvärldens bild av organisationen. Han börjar med att resonera kring hur han tror att omvärlden ser på Nudie Jeans och bekräftar sedan att han själv uppfyller den bild han just porträtterat. En annan medarbetare på huvudkontoret berättar för oss att han frågat deras tyska agent vad han tyckte särskilde deras organisation från andra liknande företag och han fick då till svar att den stora grejen med Nudie Jeans är den atmosfär och den familjära feeling som finns. Externa intressenters uppfattningar påverkar enligt Hatch och Schultz (2002) organisationsidentiteten genom spegling och speglingen kan i sin tur motivera medlemmarna/medarbetarna att engagera sig i frågor som kan inverka på de allmänna uppfattningarna som existerar om organisationen. Processen *spegling* är som vi tidigare i uppsatsen betonat den process som framförallt länkar identitet och image. I samtalet med den tyske agenten menar vi att medarbetaren fick ta del av en extern parts bild av organisationen vilket enligt Hatch och Schultz (2002) indirekt påverkar Nudie Jeans identitet genom medarbetarens spegling och att den här speglade processen motiverar medarbetaren till engagemang, vilket vi uppfattar underbyggs av följande uttalande:

Man tar på sig den rollen nästan naturligt, att liksom dom har en riktigt bra tid här, så att dom kan komma tillbaka en annan gång då vi visar produkter och att dom berättar de roliga historierna dom var med om, den härliga känslan av att få komma hit och träffa alla och att grunden är att ingen i världen är mer värd än någon annan, alla är människor här, alla jobbar för exakt samma sak, vi jobbar för att företaget ska bli så framgångsrikt som möjligt (Caj, Intervju, 11 april 2012).

Citatet ovan kommer ur kontext av samtal berörande de kick-offer som flera av medarbetarna nämnt som den viktigaste händelsen för Nudie Jeans, vilket vi även i tidigare avsnitt har behandlat. En av medarbetarna på huvudkontoret motiverade kick-offernas betydelse för Nudie Jeans så här: ”då har vi chans att göra ett stort intryck som sprider sig över halva världen” (C. Lundqvist, Intervju, 11 april 2012) Återigen ett citat som visar på hur en medarbetare resonerar över den bild av organisationen som omvärlden kan ta del av, eller med andra ord hur man uppmärksammar Nudie Jeans image. Ur den empiri vi samlat in genom intervju, observation och fotoelicitering tycker vi oss kunna utläsa medarbetarnas övertygelse och enhetlighet, beträffande deras uppfattning angående vad som karaktäriserar Nudie Jeans (dess identitet) och hur omvärldens bild av organisationen ser ut (dess image) (Hatch & Schultz, 2002). Ett exempel på den här medvetenheten är då en av medarbetarna i konceptbutiken poängterar att många av Nudie Jeans kunder är väl medvetna om vad Nudie Jeans ”är”. Det här tolkar vi som att hon upplever att kundernas bild av Nudie Jeans stämmer väl överens med det som hon anser vara Nudie Jeans, eller snarare Nudie Jeans identitet. Vi frågar henne vad hon menar att Nudie Jeans ”är” och hon svarar:

Jag tycker Nudie känns som ett gäng schysta avslappnade personer som gillar bra musik, råjeans, bryr sig om miljön och tycker att ett par

schysta jeans går att bära till allting. Och ett gäng som liksom vill göra saker ärligt och bra framför att göra saker att sälja. (Leia, Intervju, 27 april 2012)

Citatet kan sägas vara representativt för hur de flesta av de medarbetare som vi intervjuat beskriver klädföretaget. Vi har överlag fått intrycket att organisationsmedlemmarna har en mycket homogen uppfattning kring organisationens karaktäristiska attribut, dess identitet och att de är måna om den bild som intressenterna erhåller. Således uppfattar vi att Nudie Jeans speglade process är betydelsefull för dess organisationsidentitet. Vi uppfattar med andra ord att Nudie Jeans identitet påverkas av den bild som omvärlden har av organisationen, då vi tolkar det som att medarbetarna är angelägna om organisationens image. Relationen mellan identitet och image anser vi vara märkbart signifikant och bör därför tas i beaktning vid etablering och utveckling av organisationsidentiteter. Vad som även har betydelse för identiteten är medarbetarnas egna bilder av organisationen och därför kommer vi resonera kring det här i nästkommande avsnitt.

Identiteten speglar medarbetarnas bilder

När vi samtalande med en av medarbetare från konceptbutiken i Stockholm om de fysiska attributen som fanns där uttryckte hon ”Att man får så mycket positiv feedback från kunderna och sådana där saker gör ju det kul, att man blir stolt” (Linnea, Intervju, 26 april 2012). Att medarbetarna ser sin organisation som framgångsrik och att omvärlden är positivt inställd gentemot verksamheten tror vi är en betydelsefull faktor till Nudie Jeans identitet, som vi uppfattar vara enhetlig och genomträngande. För att en organisation ska lyckas skapa en stark identitet är det av stor relevans att verksamheten ses i ett positivt ljus (Alvesson, 2009; Olausson, 2009).

Flera av respondenterna berättade för oss att de lockades till Nudie Jeans för att de ansåg att företaget var innovativt, kreativt och stod för någonting som de ansåg vara bra. Några uttryckte även att det var coolt och statusfyllt att arbeta på Nudie Jeans. En av medarbetarna på huvudkontoret som arbetat inom företaget i 5 år uttalade att ”Det var ju lite av en statussymbol att få jobba med ett så framgångsrikt svenskt företag” (Bob, Intervju, 11 april 2012). Hatch och Schultz (2002) poängterar i sin teori att även organisationsmedlemmarnas egna bilder eller uppfattning av organisationen är av betydelse för identiteten. Många av medarbetarna nämnde även att de tyckte att det engagemang som finns för mänskliga rättigheter och miljö var mycket tilldragande. När vi frågade en av respondenterna på huvudkontoret vad det var som lockade honom att börja arbeta på Nudie Jeans, svarade han:

Anledningen till varför jag ville jobba här var väl också för att det är ett företag och var ett företag som brydde sig mycket och hade stort fokus på både miljö och mänskliga rättigheter och hade en bra produktion (Bob, Intervju, 11 april 2012).

Vi tolkar det som att medarbetarnas positiva inställning till arbetsplatsen till stor del grundades i deras vetskap om att den organisation de jobbade för både engagerade sig i människa och miljö. Ytterligare ett exempel är vad en medarbetare i konceptbutiken uttryckte var viktigt då hon började arbeta för företaget ”att det ekologiska har funnits med tyckte jag var väldigt, väldigt viktigt då, för jag var väldigt insatt i miljöfrågor när jag var mindre” (Leia, Intervju, 27 april 2012). Det finns forskning som påvisar att en organisations arbete med CSR påverkar både anställda och arbetssökande i deras uppfattning av företaget, det har visat sig att socialt ansvarstagande faktiskt har betydelse för hur attraktivt de tycker att företaget är (Exempelvis Rupp m.fl., 2006). När vi intervjuade den av våra respondenter som hade varit anställd kortast tid på Nudie Jeans och frågade honom vad han hade för uppfattning av företaget innan han började så svarade han: ”Jag hade en bild av Nudie att de låg väldigt långt fram, sen att det är ett spännande företag, bra arbetsmiljö, bra människor, kreativt, högt i tak och sådana grejer” (Jörgen, Intervju, 11 april 2012). Det här uttalandet var ett av många liknande under fältstudiens gång. Vi uppfattar den bild medarbetarna hade av organisationen innan de började arbeta som väldigt positiv och likartad.

Någon direkt divergens mellan den bild de hade innan och efter anställning var för oss inte heller märkbar. När vi frågade samma medarbetare hur det var att komma som nyanställd och vad som gjorde mest intryck på honom då, svarade han ”jag hade en ganska skön ingång, det var mest en kittlande känsla. Lustfylld. Man kände att man ville sätta igång direkt. Kreativ känsla liksom” (Jörgen, Intervju, 11 april 2012). Vi frågade vidare hur det var i gruppen och då svarade Jörgen: ”Det är ju väldigt sköna människor så det är ganska lätt att komma in. Det är inte så att det var starkt hierarkiskt, så man kunde tala direkt, man kände sig väldigt fri, väldigt skönt.”. Den bild som medarbetaren hade innan han blev anställd tycks stämma väl överens hur han sedan upplever hur det var att arbeta på Nudie Jeans. Samma medarbetare berättade för oss att innan han började jobba för Nudie Jeans så var han konsument hos dem. Att poängtera är att medarbetare idag oftast är involverade i organisationen på en mängd olika sätt dels som anställd, dels som konsument och kanske även som investerare (Balmer, 2008; Hatch & Schultz, 2002). Det här medför således att ”interna” bilder lätt kan röra sig utanför organisationens gränser. Organisationer idag är dessutom oerhört exponerade både på professionella och privata sidor på Internet. Nudie Jeans är inget undantag utan kommuniceras frekvent i de flesta medier. Risken för att en splittrad bild av organisationen ska nå ut är ständigt överhängande och att organisationen har en stark identitet är därför otroligt betydande.

Vi har nu i de två sista avsnitten begrundat processen *spegling*, vilken sammankopplar identitet och den bild som medarbetarna uppfattar att externa intressenter har av organisationen, men även identitet i relation till medarbetarnas egna bilder. Som vi i det tidigare avsnittet betonade så har vi fått uppfattningen att Nudie Jeans identitet i stor utsträckning påverkas av omvärldens bilder. Vad vi även tycker oss ha fångat upp är den betydelse som medarbetarnas egna bilder har för Nudie Jeans identitet. Samtliga medarbetare såg positivt på organisationen, vilket med stor sannolikhet är en bidragande faktor till Nudie Jeans identitet som vi upplever vara distinkt (Alvesson, 2009)

Vad som är av lika stor vikt för organisationsidentiteten är hur medlemmarna definierar sig själva och hur de reflekterar över sin organisation (Hatch & Schultz, 2002). Det här för oss över till nästa tema som berör medarbetarnas reflexivitet.

Identiteten en del av kulturen - Återspeglning

Organisationsidentiteten skapas, bibehålls och utvecklas som vi inledningsvis beskrev som en pågående dans mellan kultur, identitet och image. Här kommer vi att belysa den reflexivitet som vi tycker oss se hos medarbetarna på Nudie Jeans. Som vi tidigare nämnt har vi fått uppfattningen att medarbetarna är väl medvetna om vilka de är, vilken kollektiv identitet de delar, vad som är Nudie Jeans. Med andra ord det som är det centrala, distinkta och varaktiga med organisationen (Albert & Whetten, 1985). När vi frågar en medarbetare på huvudkontoret hur han uppfattar att Nudie Jeans profilerar sig och vad som särskiljer dem ifrån andra svarar han:

Vi är extremt konsekventa med vårt uttryck och vad vi står för, vi har liksom, vi sitter inte och funderar ut vad vi ska hitta på nu för, vad ska man säga, för kampanj eller för budskap. Utan vi är väldigt mycket, vi pratar väldigt mycket om dom vi är och liksom vi är vad vi är lite grand. Och det är klart då blir det ju väldigt konsekvent, man är ju den man är (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012).

Det här uttalandet är intressant ur flera aspekter, dels att det säger oss att medarbetarna på Nudie Jeans reflekterar över vad man är, dels att de är måna om att vara konsekventa, men också att det inte direkt arbetar aktivt för att positionera sig, ”*Man är ju den man är*”. Vi har tidigare tagit upp att man på Nudie Jeans bara ”vet” vissa saker och lika så verkar det som att de flesta bara ”är”, är Nudie Jeans. Vi drar slutsatsen att det här beror på att Nudie Jeans organisationskultur är ordentligt befäst, att både de grundläggande antagandena och värderingarna, som enligt Schein (1990) utgör organisationskulturens kärna, är allmänt vedertagna. Schein understryker att de grundläggande antaganden som berör vad organisationens medlemmar uppfattar vara verklighet och sanning sällan är någonting som ifrågasätts. Likartat är det med kulturens värderingar, de som färgar organisationen genom vilka sociala principer, mål och standarder som anses viktiga, oftast är mycket självklara för medlemmarna. När vi bött medarbetarna att svara på vad Nudie Jeans har för värderingar, har respondenterna däremot vid några tillfällen haft svårt att ge oss en konkret beskrivning. Vi uppfattar det som att värderingarna är något medarbetarna ”bara vet”, så självklara för dem, att det istället var svårt för de anställda att redogöra för värderingarna. En medarbetare vill hellre skildra Nudie Jeans som en person, ”ibland kan det vara intressant att beskriva Nudie Jeans som en person, om Nudie Jeans hade varit en person” (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012) Och när vi frågar en av medarbetarna i Stockholm om hon tror att det är viktigt att de anställda delar värderingarna som finns på Nudie Jeans svarar hon så här:

För Nudie tror jag det är en nyckelingrediens, tror jag, att vi som jobbar i butiken är en del av marknadsföringen, att vi är, dels när vi står i butiken men också när vi är utanför butiken och säger att vi jobbar på Nudie, att vi ändå har en medvetenhet och är insatta och att det märks att vi, det är inte bara några som man har lyckats, eller som man har råkat anställa utan det är personer som faktiskt är Nudie också, och är ett ansikte utåt och det tror jag är en jätteviktig del, en känsla kring märket som ändå på något sätt är det som har karaktäriserat Nudie, som är Nudie (Leia, Intervju, 27 april 2012).

Även det här citatet har en mängd intressanta infallsvinklar. Dels att vi tycker oss se en distinkthet mellan Nudie Jeans organisationskultur och organisationsidentitet då respondenten resonerar kring hur medarbetarna delar de värderingar som finns och att samtliga ”faktiskt är Nudie också” (Leia, Intervju, 27 april 2012) vilket hon poängterar är viktigt då man är ”ansiktet utåt”. Hatch och Schultz (2002) understryker att organisationsmedlemmar inte enbart formar sin identitet i förhållande till vad andra säger om dem, utan även i relation till vem de upplever sig vara. Citatet visar även på den reflexivitet som vi tidigare understrukt och de själv-reflekterande frågorna som berör ”vilka är vi” och ”vilka vill vi vara” (Albert & Whetten, 1985).

Under några av de intervjuer vi genomförde så ställde vi en fråga som berörde hur viktigt de uppfattade att det var att en anställds värderingar stämde överens med de som fanns inom organisationen. En av medarbetarna med personalansvar uttryckte att:

Det är jätteviktigt, som jag var inne på tidigare anställer vi personen så är just värderingsfrågan extremt viktig. Alltså, det jag nämnde nu (ang. miljöengagemang) är ju absolut viktigt men också, vi vill vara ett gott företag och vara snälla mot varandra och mot våra kunder, mot våra konkurrenter, vi vill liksom hålla en ganska, vi vill vara mjuka. Så jag tror att, är man ganska stöddig som person så passar man inte så bra in hos oss (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012).

Vi tycker att det är påtagligt att man på Nudie Jeans är mycket mån om de värderingar som finns och likaså att dessa delas av de anställda. Schein (1990) poängterar att då nya medarbetare anställs är det mycket betydelsefullt för organisationskulturen huruvida hans eller hennes värderingar stämmer med organisationens. Vi drar således slutsatsen att Nudie Jeans organisationskultur vilken vi uppfattar vara distinkt, till stor del är det för att man är mån om att rekrytera medarbetare som delar organisationens grundläggande värderingar. Åhrman uttryckte även att det är betydande att medarbetarna anammar det budskap som Nudie Jeans har beträffande engagemang för miljö och mänskliga rättigheter.

I Cheney och Christensens (2001) artikel *“Organizational Identity”: Linkages Between Internal and External Communication* belyser de svårigheter som organisationer har att övertyga den externa publiken om deras arbete för miljö och mänskliga rättigheter om den interna publiken inte tar del av meddelandet. Vi

uppfattar det som att det är betydande för Nudie Jeans att deras engagemang i hållbarhetsfrågor är inlemmat i organisationens värderingar och därutav en mer eller mindre självklarhet för medarbetarna. Vilket vi även har kunnat förnimma under övriga intervjuer med Nudie Jeans anställda. Ett bra exempel är när vi frågar en av medarbetarna i Stockholm hur ledningen kommunicerar Nudie Jeans värderingar och hon svarar:

Jag tycker det har varit väldigt tydligt, för det första tror jag inte att det har behövts sägas så mycket, man har liksom inte behövt ha personalmöten och ha ”vi bryr oss om miljön” för det har kommit naturligt för oss som jobbar att det liksom, det är klart att vi inte vill göra jeans som förstör för våra medmänniskor liksom (Leia, Intervju, 27 april 2012).

Ovanstående citat tyder på att hållbarhetsengagemanget är en naturlig del av organisationens värderingar, kultur och identitet. Vi anser att det är märkbart hur man på Nudie Jeans reflekterar både över hur man är internt och externt. För strategiskt kunna hantera en organisations rykte menar Cornelissen (2011) att det är viktigt att nå transparens mellan den interna identiteten och den externa bilden, men även vikten av överensstämmelse mellan hur organisationskulturen upplevs av medarbetarna och bilden som externa intressenter har av organisationen. I följande avsnitt belyser vi hur identiteten uttrycker kulturen.

Identiteten uttrycker kulturen - uttrycksstyrning

Under det här temat kommer vi framhålla processen uttrycksstyrning som handlar om organisationsmedlemmarnas behov av att uttrycka dess kollektiva identitet, inte bara inom organisationen utan även för omvärlden. Här är symboliska objekten väsentliga, artefakter laddade med kulturell innebörd då medlemmarna uttrycker identitet genom dessa. Vi vill poängtera att vissa av styckena till viss del kommer överlappa tidigare resonemang angående Nudie Jeans betydelsefulla artefakter och symboler. Vi tycker det är viktigt att återigen poängtera vikten av Nudie Jeans symboler för dess identitetsskapande processer.

Under de sju intervjuerna med respondenter från både Nudie Jeans huvudkontor i Göteborg och konceptbutik i Stockholm var det påtagligt att medarbetarna är medvetna om deras betydelse för att skapa en distinkt identitet. Ett flertal av de intervjuade talar om att de ser sig själva som ambassadörer för varumärket och att de även privat delar de värderingar som finns. En medarbetare på huvudkontoret uttrycker: ”Man är ju en ambassadör” (C. Lundqvist, Intervju, 11 april 2012) och en medarbetare från butiken i Stockholm yttrar att Nudie Jeans är någonting som hon ”verkligt kan representera” (Leia, Intervju, 27 april 2012). Alvesson (2009) menar att en stark och gemensam organisationskultur kan lägga grund för en tydlig organisationsidentitet. Står organisationen även för något medarbetarna uppfattar som positivt och unikt är chansen större att dessa tar till sig organisationens värderingar. Olausson (2009) understryker att en medarbetare vill vara stolt över sin arbetsplats och att även det bidrar till starkare organisationskultur. Ett åter-

kommande resonemang under intervjuerna var just att medarbetarna kände sig stolta över organisationen och dess engagemang i miljöfrågor och mänskliga rättigheter. "... det är schyst att kunna stå i en butik och verkligen vara stolt över det man säljer och stolt över det som finns liksom" (Leia, Intervju, 27 april 2012). Som Hatch och Schultz (1997) poängterar så refererar begreppet organisationsidentitet i stora drag till hur medlemmarna uppfattar, tänker och känner för sin organisation. Och för att identiteten ska vara distinkt är det av betydelse att medarbetarna uppfattar, tänker och känner någorlunda likartat för organisationen. Efter att ha gått igenom samtliga transkriptioner kan vi finna ett flertal återkommande adjektiv vid beskrivningar av organisationen. "Rockigt", "avslappnat", "ödmjukt" och "genuint" är exempel på dessa adjektiv. När vi frågade en medarbetare om och hur värderingar kommer till uttryck på arbetsplatsen så svarade han:

Ja, men det tycker jag nog, det ödmjuka sättet att prata, tycker jag är väldigt utbrett och vi håller oss ganska så ödmjuka inför olika uppgifter och förhållande till varandra, ja men jag tycker vi är inlyssnande och försöker, alla får komma till tals och allas åsikter är viktiga, så det tycker jag (A. Åhrman, Intervju, 10 april 2012).

Liknande beskrivningar har varit återkommande. Ödmjukhet, glädje och allas lika värde är ord som vi vid upprepade tillfällen har stött på i studiens empiriska material. En annan medarbetare uttrycker sig så här om arbetsplatsen och organisationskulturen, "En glädje och en ödmjukhet i personerna i kombination med att man ändå gör sitt bästa för Nudie Jeans. Det finns någon väldigt stark känsla av tillhörighet här" (Caj, Intervju, 11 april 2012). Vad som är intressant med det här citatet är att respondenten tydligt uttrycker att känslan av tillhörighet är väldigt stark. Alvesson (2009) understryker just att begreppet identitet refererar till känslan av att tillhöra något, och att tillhörigheten i sin tur har inverkan på hur man som medarbetare definierar sig själv, vilket vi även i tidigare avsnitt betonat.

Vi upplevde både genom intervjuer och fotoelicitering att medarbetarna porträtterade Nudie Jeans lika och att även att de symboler som medarbetarna ansåg vara betydelsefulla, överensstämde. Ett tydligt exempel som vi presenterat tidigare i uppsatsen är när vi bad två medarbetare oberoende av varandra att fotografera vad de ansåg symbolisera Nudie Jeans på bästa sätt. Båda två valde att fotografera "råa" jeans och symaskinen. Medarbetarna motiverade fotografiet på jeansen med det genomgripande jeansintresset och fotografiet på symaskinen med engagemanget i miljö. Symboliken menar Hatch och Schultz (2002) bidra till att skapa en stark kollektiv identitet, en känsla av gemenskap. Det var tydligt i det här fallet att det fanns vissa föremål eller artefakter som medarbetarna ansåg särskilt representativa för Nudie Jeans. Den här typen av innebördsrika artefakter som vi uppfattar att jeansen och symaskinen är på Nudie Jeans förstärker inte enbart organisationskulturen eller känsla av identitet internt utan uttrycker även en mer distinkt kultur externt (Hatch & Schultz, 2002; Alvesson, 2009). När vi frågar en medarbetare om och varför det går att utifrån se att en person arbetar på Nudie så svarar han att "Stereotyper skapas alltid, det finns skatere, punkare sen finns det Nudie-människor" (Bob, Intervju, 11 april 2012). Ur det här uttalandet drar vi pa-

ralleller till aspekten att andra grupper s särpräglade roll möjliggör skapandet av ett mer specifikt ”vi”. Vilket även bidrar till att organisationens medlemmar har det lättare att identifiera sig med den (Alvesson, 2009). Symboler förstärker som vi nämnt inte bara organisationsidentiteten internt utan ger även uttryck för en mer särpräglad organisation externt. I nästa stycke kommer vi belysa huruvida identiteten gör intryck på omvärlden.

Identiteten gör intryck – intrycksstyrning

När vi frågar en medarbetare i konceptbutiken vad hon tror om de materiella objekt som finns där, vad de symboliserar och hur de kan påverka medarbetare och konsumenter svarar hon:

Det tror jag är jätte viktigt och det är extremt omedvetet, men jag tror också att man som kund kommer in och liksom ”oj, vilken schyst butik”, och många hänger kvar ett tag och går runt och kikar trots att man inte vill köpa någonting. Att där skapa en känsla för märket och en omedveten, just att det är så att jamen vi har lite trögrejer, vi har lite bastanta, att där också så skapas det ju liksom en organisk känsla även fast det inte är så tydligt, man reflekterar förmodligen aldrig över det här. Men hela den inredningsbiten hjälper ju också till att skapa liksom, Nudie är något ekologisk, rockigt, schyst, liksom (Leia, Intervju, 27 april 2012).

Det här understryker och illustrerar hur Nudie Jeans värderingar kan tänkas komma till uttryck både inom organisationen och hur det kan förmedla en känsla för Nudie Jeans till externa intressenter. Vi frågar en annan medarbetare om de materiella objekten och huruvida han trodde dessa var strategiskt valda, då fick vi till svar: ”Ja, det är klart att det är det, allting, allting som vi gör ska andas Nudie” (Caj, Intervju, 11 april 2012). Det visuella uttrycket på Nudie Jeans är vilket vi tidigare nämnt påfallande och genomtänkt, vilket vi är övertygade om har en betydande inverkan på både medarbetare och externa parter. Thelander och Rosenqvist (2011) understryker vikten av att serviceorganisationer bör ha ett holistiskt synsätt på identitetsskapande och att det bör omfatta hela organisationen. Att ledningen har ett mer eller mindre holistiskt sätt att se på Nudie Jeans är vi övertygade om. Det mesta som vi har tagit del av genom observation, intervju och fotografier har enligt vår förnimmelse ”andats Nudie” och känts genomtänkt. Det symboliska materialet stärker sannolikt inte enbart organisationsidentiteten internt utan imponerar även på omvärlden. Hatch och Schultz (2002) understryker att symboler kan användas för att väcka intresse, uppmärksamhet och för att främja omvärldens stöd och engagemang. Följande citat anser vi ger en bild av relationen mellan hur kultur, identitet och image samverkar:

Kunden nästan känner att dom kommer in i någon slags gemenskap när dom kommer med. Att man skämtar med dom att det är lite såhär, att dom känner att dom är Nudie när dom är där inne, det tror jag, det

tror jag är ideal grejen man kan ge till en kund att det är, där gör vi som bäst jobb. När kunden går ut och bara ”fan vad schyst, vad Nudie jag känner mig liksom”, omedvetet, bara såhär. Det tycker jag vi blir bättre och bättre på, och framförallt ju tajtare gäng vi är ju mer kan vi liksom jamen reproducera den känslan (Leia, Intervju, 27 april 2012).

Ett innehållsrikt citat på många sätt. Vi tycker oss kunna utläsa samtliga fyra identitetsskapande processer som Hatch och Schultz (2002) menar är fundamentala. Till att börja med *spegling*, medarbetaren speglar den bild som hon uppfattar att kunden har av Nudie Jeans. Därefter *återspegling*, medarbetaren reflekterar över organisationens identitet eller kultur. *Uttrycksstyrning* hur Nudie Jeans identitet uttrycker dess kultur. Samt *intrycksstyrning*, identiteten ska imponera på kunden och omvärlden. I efterföljande avsnitt kommer vi diskutera våra slutsatser och presentera förslag på vidare forskning.

Diskussion och slutsatser

I denna uppsats har vi beskrivit och analyserat de identitetsskapande processerna på Nudie Jeans. Under studien har vi tolkat det som att Nudie Jeans informella kommunikation och dess centrala symboler är två av de allra viktigaste komponenterna för dess starka organisationskultur, och därför även en primär del av de identitetsskapande processerna. Den informella kommunikationen på Nudie Jeans har vi uppfattat vara märkbart betydelsefull, för att förmedla dess kulturellt laddade symboler. De symboler som är laddade med organisationens grundläggande antaganden och värderingar som medarbetarna använder sig av för att uttrycka organisationsidentiteten. Vi uppfattar därför att den informella kommunikationen både skapar gemenskap, engagemang och förstärker organisationskultur och identitet. Vi har tolkat det som att Nudie Jeans besitter en stark och levande gemenskap där man talar om sina medarbetare som ”familjen”. Kollegor ses som vänner där glädje och en skämtsam jargong är en primär del av den familjära känslan. Likaså uppfattar vi den informella kommunikationen som en viktig källa för att sprida kunskap och information mellan medarbetarna. Det har även varit påtagligt hur organisationskulturen och identiteten skapas och förmedlas genom de artefakter som Hatch (2009) kategoriserar genom *fysiska manifestationer*, *beteendemässiga manifestationer* och *verbala manifestationer*. Vår studie har pekat på att Nudie Jeans engagemang för hållbarhet är betydelsefulla för dess värderingar, vilket symbolmässigt manifesteras i bland annat möbler, kläder och föremål. Noterbart är att allting talar samma ”hållbarhetspråk”, både värderingar, symboler och artefakter. Värderingarna har visat sig vara något som många av medarbetarna ”bara vet”, utan att egentligen veta hur, vilket är ett spännande fenomen av organisationen. Vår slutsats är att den informella kommunikationen i kombination med organisationers symbolspråk tror vi är oerhört betydande för att skapa och kommunicera identitet.

Som vi nämnt har vi under studiens gång fått uppfattningen att en av Nudie Jeans mest grundläggande värderingar är engagemanget i miljö och människa. Det tycks genomsyra hela organisationen och påverkar såväl medarbetare som konsumenter. Såsom Alvesson (2009) poängterar krävs en stark organisationskultur för att en distinkt organisationsidentitet ska kunna etableras, och vice versa. Hållbarhetsarbetet tycks genomtränga Nudie Jeans från dess innersta kärna till yttersta uttryck. För att övertyga en extern publik om en organisations omtanke för miljö och mänskliga rättigheter krävs det att dess interna publik är varse budskapet (Cheney & Christensen, 2001). Vi är övertygade att omvärlden förväntar sig mer av organisationer idag, det krävs genuinitet och substans. Organisationsidentitetsskapandet bör byggas på eller ur en stadig organisationskultur. Fallföretaget Nudie Jeans har för oss varit ett intressant exempel på en etablerad distinkt organisationsidentitet. De fyra fundamentala identitetsskapande processerna som Hatch och

Schultz (2002) förespråkar har varit märkbart närvarande, tillsammans i den pågående ”dansen” mellan kultur, identitet och image. Vi anser att det är väsentligt att vända blicken djupt in i organisationen för att söka kunskap om organisationers identitetsskapande processer. Ind och Schultz (2010) poängterar att det idag inte går att bygga ett varumärke enbart genom att kommunicera på ett representativt sätt utan att det även krävs substans. Därför tror vi att det i framtiden är viktigt att kommunikatörer arbetar ännu mer inlyssnande och fokuserar på organisationens kultur. Det som betyder mest är vad du gör, inte vad du säger att du gör. Vi har resonerat en del kring hållbarhetstrenden och organisationers ibland desperata försök att övertyga omvärlden om deras förträfflighet vad gäller socialt ansvarstagande. Låter inte organisationen hållbarhetsfilosofin genomsyra hela organisationen har vi svårt att tro på dess framtida överlevnad. Vi anser att fokus bör ligga på hur organisationer skapar en långsiktigt stark organisationsidentitet med andra ord – en *hållbar identitet*.

Förslag på vidare forskning

Då våra slutsatser pekar på att man bör bygga en organisation inifrån och ut, vore det intressant att veta mer om huruvida organisationer i annan kontext genom intern och extern hållbarhets kommunikation kan etablera en stark organisationskultur och identitet. Vi ser även behovet av att utforska betydelsen av kommunikatörers inlyssnande roll beträffande arbete med styrning av organisationskultur och identitet. Vidare ser vi även betydelsen av ytterligare forskningsfokus på hur organisationer genom informell kommunikation och engagemang i hållbarhetsfrågor, kan skapa en långsiktigt hållbar organisationsidentitet.

Referenser

Tryckta källor

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985) Organizational Identity. Hatch, M. J., & Schultz, M. (Red.), *Organizational Identity* (ss. 134-160). New York, NY: Oxford University Press
- Alvesson, M. (2009) Organisationskultur och ledning (2. uppl.). Malmö: Liber AB.
- Aspers, P. (2007) *Etnografiska metoder*. Slovenien: Liber AB
- Ashforth, B. E., & Meal, F. (2004). Social Identity Theory and the Organization. Hatch, M. J., & Schultz, M. (Red.), *Organizational Identity* (ss. 134-160). New York, NY: Oxford University Press
- Bang, H. (1999) Organisationskultur (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, A. (2001) Samhällsvetenskaplig metoder. Malmö: Liber AB
- Davies C.A., (2008) *Reflexive Ethnography, a guide to reseaching selves and others*. Wiltshire: Routledge
- Cheney, G., & Christensen, L. T. (2001) Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. Hatch, M. J., & Schultz, M. (Red.), *Organizational Identity* (ss. 519-557). New York, NY: Oxford University Press
- Cornelissen, J. (2011) *Corporate Communication, a guide to theory and practice*. Great Britain: SAGE
- Daymon, C. & Holloway, I., (2002) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London: Taylor and Francis.
- Eriksen, T. H. (1993) Små städer - Store spørsmål. Innføring i socialantropologi. Oslo: Universitetsforlaget.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2007) *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur AB

- Falkheimer, H & Heide, M (Red.) (2011) *Strategisk kommunikation - forskning och praktik*. Lund: Studentlitteratur AB
- Goffman, E. (2007) *Jaget och maskerna, en studie i vardagslivets dramatik*. Smedjebacken: Nordstedts Akademiska Förlag
- Grey, C. (2008) *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. (2.uppl) Malmö: Studentlitteratur
- Hatch, M J. (1997) *Organizational Theory. Modern Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press
- Hatch & Schultz (red)(2004) *Organizational Identity*. New York NY: Oxford University Press
- Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005) *Organisationer och kulturer* (2:3. uppl.). Malmö: Studentlitteratur
- Jones, M, J. (1996) *Studying Organizational Symbolism*. (Online Book): SAGE
- Kaijser, L. & Öhlander, M. (1999) *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur AB
- Kreps, G. (1999) *Organizational Communication*. New York: White Plains
- Larsson, L. (2008) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur AB
- Lindlof, T & Taylor, B.,(2010) *Qualitative Communication research methods*. Thousand Oaks: SAGE
- Olausson, V. (2009) *Grön Kommunikation, hur du bygger värde för varumärket och värden*. Malmö: Liber AB
- Strid, J. (1999) *Internkommunikation*, Lund: Studentlitteratur

Artiklar

- Balmer, John. M. T. (2008), "Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organizational identity, social identity, Visual identity, Corporate brand identity and Corporate image", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss: 9 pp. 879 - 906.

- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991), Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 517-554.
- Gilsdorf, W. J., (1998), Organizational Rules on Communicating: How Employees Are - and Are Not- Learning the Ropes. *Journal of Business Communication*. 35 (173), 176-180.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Van Ruler, B., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007) Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3-35.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002) The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*. 55 (8), 989-1018.
- Hatch, M. J., & Tammer, Z (2012) Conversation at the Border Between Organizational Culture Theory and Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 21 (1), 94-97.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Ind, N. & Schultz, M. (2010) Brand Building, Beyond Marketing. *Strategy + Business Magazine*. 59 (4).
- Mark Herbert, C., & Von Shantz, C. (2007). Communicating Corporate Social Responsibility - Brand Management. *Electronic Journal Of Business Ethics and Organization Studies*, 12 (2), 4-11.
- Popoli, P. (2011) Linking CSR strategy and brand image: Different approaches in local and global markets. *Marketing Theory*, 11 (4), 419-433.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C.A. (2006) Employee reactions to Corporate Social Responsibility: an organizational justice framework. *Journal of Organizational Behaviour*. 27 (?), 537-543.
- Schein, E. H. (1990) Organizational Culture. *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
- Yu-Shan Chen, (2011), "Green organizational identity: sources and consequence", *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 3 pp. 384 – 404.

Artiklar dagstidning

- Leijonhufvud, M. (2004, augusti 7). Nudie Jeans Maria Erixon. *SvD Näringsliv*. Hämtad från <http://www.svd.se>

Elektroniska källor

Nudie Jeans. (u.å.). Hämtad 10 maj 2012 från Nudie Jeans:
<http://www.nudiejeans.com>

Naturskyddsföreningen. (u.å.). Hämtad 10 maj 2012 från Naturskyddsföreningen:
<http://www.naturskyddsforeningen.se>

Bilagor

Intervjuguide

- ✓ Hur länge har du arbetat på Nudie Jeans och vad har du för ansvar idag?
- ✓ Hur kan en typisk arbetsdag se ut för dig?
- ✓ Vad var det som lockade dig att arbeta på Nudie Jeans?
- ✓ Vad hade du för intryck av Nudie Jeans innan du började arbeta där?
- ✓ Minns du hur det var i början som nyanställd? Vad gjorde mest intryck på dig?
- ✓ Vilka egenskaper tror du att ledningen anser är värdefulla hos Nudie Jeans medarbetare? Och vilka egenskaper tror du är viktiga för att en person ska trivas på Nudie Jeans?
- ✓ Finns det någon person som du anser är särskilt betydelsefull för Nudie Jeans?
- ✓ Vem inspirerar och influerar dig i ditt arbete?
- ✓ Hur ser relationen ut till din närmsta chef?
- ✓ Hur skulle du beskriva Nudie Jeans som organisation?
- ✓ Tycker du att Nudie Jeans på något sätt särskiljer sig från andra liknande organisationer? I så fall hur?
- ✓ Vilka skulle du säga är Nudie Jeans viktigaste värderingar? Vad står Nudie Jeans för?
- ✓ Hur viktigt tror du det är att en anställds värderingar stämmer överens med de som finns på Nudie Jeans?
- ✓ Hur uppfattar du att ledningen kommunicerar dessa värderingar? Finns det tydliga visioner? Hur sprider sig värderingarna?
- ✓ Beskriv hur dessa värderingar kommer till uttryck på din arbetsplats (Gärna konkreta ex.)
- ✓ Upplever du att ledningen är mån om att Nudie Jeans anställda ska ta del av den kultur eller de värderingar som finns?
- ✓ Känner du att du kan identifiera dig med de värderingar som finns?
- ✓ Vad anser du vara det största misstaget som man kan begå?
- ✓ Vilket arbetsrelaterat problem skulle kunna få dig att ligga vaken om natten?
- ✓ Har du någon "hjärtefråga" som du brinner extra för på Nudie Jeans?
- ✓ Vilka händelser upplever du vara viktiga på Nudie Jeans? Finns det något speciellt som firas?
- ✓ Vilken typ av regelbundna möten deltar du i? Hur ser ett typiskt personalmöte ut på Nudie Jeans?
- ✓ Hur går det till? Hur betar sig folk? (Utveckla)

- ✓ Umgås personalen utöver arbetstid?
- ✓ Upplever du att det finns något särskilt språk eller uttryckssätt på Nudie Jeans? (Slagord, berättelser)
- ✓ Finns det handlingar som du upplever uppmuntras särskilt? Hur skulle du säga att ni arbetar med att motivera era medarbetare?
- ✓ Hur uppfattar du de materiella objekt som finns på Nudie Jeans. (arkitektur, logotyper, klädsel etc.)
- ✓ Anser du dem symboliserar de värderingar som finns på Nudie Jeans? Strategiskt valda?
- ✓ Tror du att man kan se på en medarbetare att de arbetar på Nudie Jeans?

Observationsguide

- Känsla
- Första intryck av miljön
- Första intryck av gruppen

- Fysiska manifestationer
- Konst
- Design
- Logotyper/symboler
- Musik
- Byggnad
- Inredning (Färger, stil)
- Klädsel
- Accessorier
- Frisyr
- Helhet/stil

- Beteendemässiga manifestationer
- Kommunikationsmönster
- Ritualer
- Tradition och sedvänjor

- Verbala manifestationer
- Vilket språk använder man? Informellt? Formellt?
- Även skrift
- Anekdoter och skämt
- Jargong (smeknamn)
- Hjältar