



GÖTEBORGS UNIVERSITET HANDELSHÖGSKOLAN

Organisationskultur och materiella uttryck

- En kvalitativstudie av ett e-handelsföretag

Företagsekonomiska institutionen

Management & Organisation

Termin 6

Kandidatuppsats

Hansson, Amanda 920904-2887

Karlsson, Felicia 901127-2805

Handledare: Gillberg, Nanna

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Nanna Gillberg för det stöd och den rådgivning vi fått under uppsatsprocessen.

Vi vill även vidare tacka Nordic E-commerce Group och samtliga personer som deltagit i djupintervjun för deras deltagande. Det är tack vare deras insats som uppsatsen kunnat genomföras.

Göteborg 2014-06-05

Felicia Karlsson

Amanda Hansson

ABSTRACT

Title: Organizational culture and material expressions – A qualitative study of an E-commerce company

Tutor: Nanna Gillberg

Authors: Felicia Karlsson and Amanda Hansson

Course: Bachelor thesis in Business Administration, Management 2014

Background & Problem Discussion: Organizational culture is an important tool in order to achieve profitability and efficiency in companies and has become increasingly debated in the last couple of years. E-commerce is a constantly expanding sales channel which is expected to continue to grow. Hence, there is a need to study how the organizational culture may appear in an E-commerce company.

Purpose: The purpose is to examine the relationship between organizational culture and material expressions in an E-commerce company. The relationship examined is, on one hand, *how* the organizational culture can be reflected in the company's material expressions, and on the other hand, *how* the material expressions can develop frameworks and therefore affect the organizational culture.

Method: The empirical material has been collected through a qualitative method consisting of four interviews with employees with different positions at Nordic E-commerce Group. The method also consists of an observational study and a complementary document study.

Analysis & Final Discussion: The interviews indicated that the organizational culture can be reflected in the company's material expressions in several ways. However, three words were recurring in the description of the culture; familial, entrepreneurial and team spirit. Further, it appeared that the company's material expressions may have affected and established frameworks for the organizational culture, where, for instance, a closed office environment and tedious interiors can have resulted in decreased creativity. The analysis illustrates that it is difficult to draw any general conclusions regarding the relationship between organizational culture and material expressions. Moreover, it is difficult to determine whether it is the culture that is reflected in the organization's material expressions, or if it is the opposite, that the organization's material expressions are affecting the culture.

Key words: Nordic E-commerce Group, organizational culture, material expressions, values

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INLEDNING.....	1
1.1 INTRODUKTION.....	1
1.1.1 Bakgrund organisationskultur.....	2
1.1.2 E-handel och dess utveckling de senaste åren.....	4
1.2 DEFINITION AV BEGREPP.....	4
1.3 PROBLEMDISKUSSION.....	6
1.4 SYFTE.....	7
1.5 FORSKNINGSPRÅG.....	7
1.6 AVGRÄNSNINGAR.....	8
1.7 DISPOSITION AV UPPSATTS.....	8
2. METOD.....	9
2.1 VETENSKAPLIGT SYNSÄTT OCH ANSATS.....	9
2.1.1 Hermeneutik.....	9
2.1.2 Undersökningsansats - Abduktion.....	10
2.2 URVAL.....	11
2.2.1 Fallföretag.....	11
2.2.2 Urvalsprocess av medverkande.....	11
2.3 UNDERSÖKNINGSMETOD.....	12
2.3.1 Kvalitativ metod.....	12
2.3.2 Etnografi.....	13
2.4 DATAINSAMLINGSMETOD.....	13
2.4.1 Kvalitativ djupintervju.....	13
2.4.2 Observationer.....	14
2.5 ANALYSUNDERLAG OCH TOLKNING.....	15
2.6 PRAKTISKT TILLVÄGÅGÅNGSSÄTT.....	15
2.6.1 Djupintervjuer.....	15
2.6.2 Observationer.....	16
2.6.3 Dokumentstudie.....	17
2.6.4 Sekundärdata.....	17
2.6.5 Empiri- och analysupplägg.....	18
2.7 UTVÄRDERING AV STUDIENS TROVÄRDIGHET OCH ÄKTHET.....	18
2.7.1 Trovärdighet.....	19
2.7.2 Äkthet.....	20
2.8 ETISKA ASPEKTER.....	22
3. TEORETISKT RAMVERK.....	24
3.1 ORGANISATIONSKULTUR.....	24
3.2 KULTURELLA NIVÅER.....	25
3.3 DYNAMISKT PERSPEKTIV PÅ KULTUR.....	27
3.4 GRUNDARENS PÅVERKAN PÅ ORGANISATIONSKULTUR.....	29
4. EMPIRI.....	30
4.1 DOKUMENTSTUDIE.....	30
4.1.1 Företagsbakgrund Nordic E-commerce Group.....	30
4.2 OBSERVATIONSSTUDIE.....	32
4.2.1 Miljö.....	32
4.3 DJUPINTERVJUER.....	34
4.3.1 Deltagande i intervjustudien.....	34

4.3.2	<i>Processer, rutiner, struktur</i>	34
4.3.3	<i>Ansvar</i>	36
4.3.4	<i>Relationer</i>	37
4.3.5	<i>Värderingar, visioner och kultur</i>	39
4.3.6	<i>Motivation, karriärmöjligheter</i>	41
5.	ANALYS	43
5.1	INTRODUKTION AV KONCERNENS ORGANISATIONSKULTUR	43
5.2	MILJÖ	43
5.2.1	<i>Kontorsmiljö</i>	44
5.2.2	<i>Miljöuppfattning genom klädsel, kommunikation och annan inredning</i>	45
5.3	RUTINER OCH PROCESSER	48
5.3.1	<i>Rutiner</i>	48
5.3.2	<i>Rekryteringsprocesser</i>	49
5.3.3	<i>Arbetsprocesser</i>	49
6.	SLUTDISKUSSION	52
6.1	HUR KAN ORGANISATIONSKULTUREN TA SIG UTTRYCK I FÖRETAGETS MATERIELLA UTTRYCK?	52
6.2	HUR KAN MATERIELLA UTTRYCK SÄTTA RAMAR OCH DÄRMED PÅVERKA KULTUREN?....	53
6.3	FÖRHÅLLET MELLAN ORGANISATIONSKULTUR OCH DESS MATERIELLA UTTRYCK	54
6.4	BIDRAG TILL FORSKNINGEN.....	55
6.5	FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	55

Referenslista

Bilaga 1 – Intervjumall

Bilaga 2 - Observationsunderlag

1. INLEDNING

Det första kapitlet har som avsikt att presentera en överblick över uppsatsens olika delar. För att tydliggöra utgångspunkten för uppsatsen inleds den med en introduktion och bakgrund kring ämnet, vilket sedan följs av definitioner av centrala begrepp. Vidare utgörs en stor del av kapitlet av en problemdiskussion för att styrka ämnets relevans, som sedan utvecklas till uppsatsen syfte och forskningsfrågor. Slutligen redogörs erforderliga avgränsningar samt uppsatsens disposition.

1.1 Introduktion

”Kulturen är lika viktig och komplex som den är svår att förstå och ”använda” på ett meningsfullt sätt” (Alvesson 2009).

Vidare menar Alvesson (2009) att kultur är en central aspekt i alla organisationer, även i de organisationer där kulturfrågan inte har så stort fokus präglar den ändå hela organisationen genom det sättet gruppmedlemmarna i organisationen tänker, värderar, känner och reagerar (Alvesson 2009). Ledningen i organisationen påverkar alltid kulturen genom att betona vad de anser är viktigt. Kulturen är därav av stor vikt för hur organisationer fungerar angående allt ifrån strategiska förändringar till mer vardagliga situationer om hur de anställda och ledningen förhåller sig till och samverkar gentemot sina kunder (Alvesson 2009).

“Det är väl belagt att företag som arbetar med etik och värderingar – som försöker utveckla sin kultur – är mer framgångsrika än de som inte gör det” (Philipson, 2004).

Företagsledare har under de senaste årtionden uppmärksammat organisationskultur som ett verktyg för att uppnå lönsamhet, effektivitet och produktivitet, (Alvesson, 2001) där forskning visat att organisationskultur är det avgörande verktyget för ekonomisk framgång. Forskare inom Conference Board har uppskattat att 95 procent av de 500 mest framgångsrika företagen i USA har utfört en form av etikprogram (Philipson, 2011).

1.1.1 Bakgrund organisationskultur

Organisationskultur är väl omdebatterat och diskuterat, då det finns kritik kring att forskningen av begreppet har en bristande gemensam konklusion. Det innebär att det finns flertal olika synvinklar som berör ämnet men att det saknas en gemensam sammanställning av dessa teorier och resultat (Bang 1999). Flertal organisationsforskare är överrens om att begreppet organisationskultur saknar en entydig definition (Alvesson 2009, Bang 1999, Schein 2004). En av de främsta orsakerna till detta grundas i det att begreppet kultur även det saknar en entydig definition. Bang (1999) anser att det är något immateriellt och abstrakt, en eller flera företeelser som flertal känner igen men har svårt att förklara vad det precis består av. Alvesson (2009) menar även han att kultur saknar en allmän innebörd, då han anser att vissa forskare fokuserar på gemensamma föreställningar, vissa på värderingar och normer och andra på de emotionella sidorna av en organisation, vilka kan likställas vid gemensamma känslor. Alvesson (2009) menar vidare att det även finns de som ser kulturen som "hur man gör saker och ting", det vill säga allt det som uppmärksammas som informellt agerande. Om man skulle kombinera alla dessa synvinklar skulle det inte finnas mycket kvar som inte innefattas under begreppet kultur.

Schein (2004) anser även han att det är svårt att hitta en gemensam insikt om vad kulturbegreppet faktiskt innebär. Han menar att kulturbegreppet istället kan analyseras på olika nivåer, beroende på vilken grad det kulturella fenomenet är synligt för betraktaren. Det föreligger tre huvudnivåer som enligt Schein (2004) bör användas vid en analys av kulturbegreppet; artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden. Den första nivån är artefakter och kan jämföras med materiella uttryck, vilket är de faktorer som är lättast för en individ att observera, det vill säga de faktorerna som syns och hörs. Artefakter visar därmed hur kulturen kan ta sig uttryck i de materiella uttrycken och belyser förhållandet mellan kultur och materiella uttryck.

Trots att det finns ett flertal definitioner av vad kultur består av finns det mönster som tyder på att det främst handlar om två dimensioner: kultur som ett kognitivt system, ett system med gemensamma idéer, värderingar och uppfattningar, *eller* kultur som observerbara objekt och händelser i en grupp, samverkningsmönstret sinsemellan samt överförbara handlingsmönster. Bang (1999) menar att majoriteten av alla olika definitioner av begreppet organisationskultur utgår från kultur som ett kognitivt system, och även om definitionerna av begreppet

organisationskultur skiljer sig åt menar han att de flesta organisationsforskare i det stora hela är överens om meningsinnehållet i kulturbegreppet.

Bang (1999, 24) sammanfattar olika forskares definitioner av begreppet organisationskultur i sin egen definition; "Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden."

Organisationskultur kan ses som ett relativt nytt teoretiskt begrepp, som vuxit sig starkt sedan början av 1980talet (Bang, 1999). Det finns dock avtryck i artiklar och dylikt redan från 50talet som har ett tydligt kulturellt perspektiv på organisationer, vilket innebär att det kan anses fel att påstå att organisationskulturbegreppet är så nytt som det anges. Det är snarare det numera omfattande intresset för ämnet som kan anses vara det nya (Bang, 1999). Det ökade intresset för organisationskulturbegreppet på senare tid kan ses både ur ett företags- samt ett forskningsperspektiv. Bang (1999) anser att det finns fyra förhållanden som refererar till den ökade populariteten ur ett företagsperspektiv. Det var dels en stor anledning att viktiga delar av industrin blev utsatta för exempelvis ökad konkurrens och ekonomiska problem som hade en bristande verkningsfull lösning, där organisationskultur blev ett medel för att försöka lösa dessa sämre förhållanden inom industrin. Det var även de japanska företagens genombrott som var en stor faktor bakom organisationskulturbegreppets expansion, detta då man såg ett samband mellan organisationskultur och de japanska företagens interkulturella konkurrensfördelar. Anställda på företag krävde också mer av sitt arbete än enbart lön där organisationskulturen blev en faktor för de anställda att trivas på arbetsplatsen. Det sista förhållandet ur ett företagsperspektiv var att chefer och anställda använde organisationskultur som ett sökande efter verktyg och teorier som kunde hjälpa att förstå alla de processer inom ett företag som man inte kunde förklara med sunt förnuft eller ekonomiska teorier (Bang 1999).

Forskningsperspektivet utgår också från de fyra förhållandena men inkluderar även andra aspekter. Perspektivet grundas bland annat i det missnöje som funnits till dagens organisationsmodeller som kan anses vara ofullständiga, då de flesta baseras på en rationell syn där organisationen ses som ett system och därmed får en alltför ytlig dimension på problemet. Det kan anses vara problematiskt då den rationella synen kan innebära att man inte upptäcker omedvetna aspekter av organisationen. Det finns därav ett ökat intresse bland

forskare att se till de mer omedvetna sidorna av organisationer och analysera gemensamma betydelser i hur organisationsmedlemmar tolkar olika företeelser, objekt och beteenden (Bang 1999).

1.1.2 E-handel och dess utveckling de senaste åren

E-handeln har ökat kraftigt under senare år. På en tioårs period har omsättningen ökat från 4,9 miljarder kronor (2003) till 37 miljarder kronor (2013). Under 2013 ökade den svenska detaljhandeln över internet med 17% sedan föregående år, jämfört med detaljhandeln i sin helhet som enbart ökade med 1,9% under året. Det här innebär att e-handels tillväxt för 2013 är den mest markanta sedan 2007 och därmed står för 6% av den totala detaljhandeln i Sverige (HUI Research, 2013). Enligt Svenskhandel (2014) har e-handeln blivit en självklar försäljningskanal för många företag och förväntas växa ytterligare i framtiden och därmed ta marknadsandelar från den traditionella detaljhandeln.

Den grundläggande förklaringen till den kraftiga tillväxten bottnar i struktur- och beteendeförändringar som har medfört tryggare kunder, förbättrade tekniker samt skickligare företag (Svenskhandel, 2014). En beteendeförändring kan yttra sig i att svenska konsumenter nu hör till de mest uppkopplade i världen samtidigt som undersökningar visar att de känner sig mer trygga vid köp på internet. Som en förklaring till den kraftiga utveckling på senare år ges den strukturförändring som medfört att traditionella detaljhandelsföretag börjat satsa på att möta kunderna på flera olika kanaler. Ett flertal tidigare renodlade e-handelsföretag har öppnat fysiska butiker samtidigt som många detaljhandelskedjor som tidigare endast har haft försäljning via fysiska butiker nu även ökat sina e-handelssatsningar (HUI Research, 2013).

1.2 Definition av begrepp

Materiella uttryck: För att definiera materiella uttryck har vi valt att använda det som Schein (2004) benämner artefakter. Artefakter är de faktorer som är lättast för en individ att observera och är därmed sådant som syns och hörs när en individ besöker ett nytt kulturellt sammanhang. Det kan vara synliga organisationsstrukturer och processer samt även inkludera omgivningen och den miljö som är synlig, så som konst på väggarna, teknologin och upphängda policydokument. Vidare kan det även tydliggöras genom hur individer i organisationen kommunicerar med varandra, deras ageranden och hur de klär sig.

Organisationskultur: Vi har valt att använda oss av Bangs (1999, 24) definition av begreppet organisationskultur; *“Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden.”*

Avgränsningar kring begreppet organisationskultur har även varit av vikt. Vi har valt att se organisationskultur enligt det Martin (1992; refererad i Bang) benämner som integrationsperspektivet. Det innebär att man ser till den gemensamma verklighetsuppfattningen som uppstår bland gruppmedlemmarna i organisationen och ser till en kultur som tillhör hela företaget. Detta innebär således att man inte ser till de mindre och kanske motstridande subkulturerna som kan finnas i en organisation.

Värderingar och Normer: Då organisationskultur enligt Bang (1999) består av värderingar och normer är det av vikt att även definiera dessa. Vi har valt att använda oss av Hofstedes (1980; refererad i Bang 1999, 51) definition av värdering: *“En bred tendens att föredra vissa tillstånd framför andra”*. Vidare har vi valt att använda Aadlands (1991; refererad i Bang 1999, 55) definition av normer *“Normer är påbud eller regler som anger rätt handling inom ett avgränsat område för att främja och värna värderingar”* Definitionerna visar att det finns ett tydligt samband mellan normer och värderingar där det ofta är utifrån värderingar som normer skapas. Utifrån dessa intar man sedan olika förhållningsätt till flertal situationer samt hjälper till vid konfliktlösning och beslutsfattande genom att värdera vad som anses viktigt i företaget.

E-handel: Vi har valt att använda oss av Nationalencyklopedins definition av e-handel; *“Elektronisk handel, e-handel, näthandel, olika former av handel som på ett eller annat sätt sker med hjälp av datakommunikation; handel med varor och tjänster över Internet”* (Nationalencyklopedin).

1.3 Problemdiskussion

Mycket tidigare forskning inom organisationskultur har kommit fram till att organisationskulturen kan fungera både som ett verktyg och som ett styrmedel för att uppnå lönsamhet och effektivitet. Att styra genom organisationskultur kan exempelvis innebära att man styr genom värderingar eller genom att skapa en känsla av gemenskap (Alvesson, 2001). Som ett resultat av detta, använder många företag idag organisationskulturen som en förklaring till deras positiva utveckling. En stark organisationskultur kan dock även ha motsatt effekt, då det finns en stor möjlighet att fenomenet grupp tänkande uppstår och därmed hämnar kritiskt tänkande inom organisationen. Grupp tänkande är ett tankesätt som gruppmedlemmar använder när behovet att vara eniga är så dominerande att det åsidosätter andra realistiska handlingssätt, värderingar och därmed även det kritiska tänkandet (Janis; refererad i Bang 1999).

Forskningen av organisationskultur domineras av studier förlagda inom traditionell handel och inte företag med e-handelsstruktur. E-handel är en ständigt expanderande försäljningskanal, som förväntas fortsätta växa (HUI Research, 2013). Det finns därav ett stort behov av att studera förhållandet mellan organisationskultur och e-handel, då organisationskultur anses vara ett hjälpmedel för lönsamhet och effektivitet (Alvesson 2001) vilket också borde studeras inom e-handelsföretag. Tidigare forskning inom området, som bland annat *“The dynamics of local and interactive effects in innovation adoption: The case of electronic commerce”* av Shih, Hsin-Yu (2010) har undersökt processer som berör förflyttning av organisationskultur från en faktisk butik till att verka inom e-handel. Denna forskning berör därmed en redan existerande organisationskultur som skall behållas under flytt, eller organisationskulturer som skall utvecklas för att tillgodose alla dess försäljningskanaler. Det finns dock inte mycket forskning kring de företag som enbart verkar på internet, och hur dessa företag arbetar med organisationskultur.

Det har särskilt stor relevans att ta i beaktning det som framställs i Bangs (1999) definition av begreppet organisationskultur, där definitionen bland annat innefattar att organisationskulturen utvecklas när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden. Då e-handelsföretag samverkar med omvärlden på ett *annorlunda sätt* i jämförelse med den traditionella detaljhandel, finns det ett stort behov att studera denna utveckling. Den *annorlunda* samverkan med omvärlden kan vara av betydelse då vi tror att den kan påverka organisationskulturen i den mån den är synlig för kunden. Vidare kan det i sin tur innebära att

företag inte behöver bli utsatta för samma press eller känsla av övervakning från omvärlden, vilket kan medföra att dessa företag kanske inte arbetar lika aktivt med dess organisationskultur. Vi tror även att e-handelsföretags samverkan med omvärlden kan påverka de materiella uttrycken, genom exempelvis forma företagets processer och rutiner. Det kan medföra att e-handelsföretag upplever mindre press från omvärlden då företagens materiella uttryck inte blir lika synliga för kunden genom att de enbart är verksamma på internet. Vi anser det därmed intressant att se hur organisationskulturen förhåller sig till de materiella uttrycken i ett e-handelsföretag där man enbart är verksamma på internet.

Till forskningen inom organisationskultur vill vi bidra med ett perspektiv som inte ses vara ett utforskat område, ett perspektiv som syftar till de företag som enbart verkar inom e-handel. Uppsatsen skall undersöka och bidra med en förståelse för hur organisationskulturen kan ta uttryck i organisationens materiella uttryck och även det omvända att se hur de materiella uttrycken kan sätta ramar och därmed påverkar organisationskulturen.

1.4 Syfte

Syften med denna uppsats är att undersöka förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck inom **ett** e-handelsföretag. Förhållandet syftar till *hur* organisationskulturen kan ta sig uttryck i företagets materiella uttryck och även det omvända perspektivet att se *hur* de materiella uttrycken kan sätta ramar för och därmed påverka organisationskulturen.

1.5 Forskningsfrågor

För att besvara uppsatsens syfte har vi valt följande forskningsfråga;

Hur förhåller sig organisationskulturen och företagets materiella uttryck till varandra inom ett e-handelsföretag?

Forskningsfrågan innehåller två delfrågor som kommer vara i fokus vid studerandet av förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck.

Hur kan organisationskulturen ta sig uttryck i organisationens materiella uttryck?

Hur kan de materiella uttrycken sätta ramar för och därmed påverka organisationskulturen?

1.6 Avgränsningar

Det förekommer ett nödvändigt spektrum av avgränsningar för att uppsatsen skall vara genomförbar i förhållande till den tidsram som föreligger för en kandidatuppsats. Vi har valt att avgränsa oss till att enbart fokusera på ett företag, detta för att få möjligheten att mer djupgående analysera det valda företaget och därmed inte dra några generella slutsatser för e-handelsföretag i allmänhet utan kvantitativ grund. Uppsatsen kommer inte heller att beröra en jämförelse mellan e-handelsföretag och de företag som inte verkar på internet, även om det hade kunnat vara av relevans för uppsatsen, då tidsramen och djupet på uppsatsen begränsar oss för att genomföra en jämförelse av vikt.

Vi har valt att avgränsa oss till ett företag som enbart verkar på internet och inte har en fysisk butik. Detta för att avgränsa oss från det mer forskade området organisationskultur inom företag med direkt kundkontakt och istället studera ett förhållandevis mer utforskat område.

1.7 Disposition av uppsats

Dispositionen av vår uppsats är uppdelad på sex kapitel; inledning, metod, teoretiskt ramverk, empiri, analys och slutdiskussion. I *inledningskapitlet* beskrivs bakgrunden till forskningsämnet samt att det förs en diskussion kring problemet som banar väg till syftet för studien. Kapitlet innehåller vidare även definition av centrala begrepp samt en beskrivning av de avgränsningar som gjorts. I *metodkapitlet* förklaras och motiveras uppsatsens olika metodval. Kapitlet inleds med att klargöra valet av vetenskapligt synsätt samt undersökningsansats. Därefter redogörs de olika urval som gjorts, såsom val av fallföretag samt av de medverkande i undersökningen. Efter det beskrivs och motiveras valet av undersöknings- samt datainsamlingsmetod för att sedan beskriva studiens praktiska genomförande. Slutligen förs en diskussion kring studiens trovärdighet, äkthet samt etiska aspekter. *Det teoretiska ramverket* behandlar de teorier som är relevanta för uppsatsen. Det fjärde kapitlet, *Empiri*, innehåller en redogörelse av all empiri som är insamlad, kategoriserade efter centrala ämnen. I *analyskapitlet* analyseras förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck och hur detta kan yttra sig i ett e-handelsföretag, indelade efter centrala ämnen. I det sista kapitlet, *Slutdiskussion*, redogörs vår slutdiskussion som är baserad på det som framkommit i analysen och återkopplar till studiens forskningssyfte. Vidare kommer kapitlet avslutas med förslag på vidare forskning.

2. METOD

I metoden kommer vi inleda med att klargöra valet av vetenskapligt synsätt samt undersökningsansats. Därefter kommer vi redogöra för de urval som gjorts, såsom val av fallföretag samt av de medverkande i undersökningen. Efter det beskrivs och motiveras vårt val av undersöknings- samt datainsamlingsmetod för att sedan beskriva studiens praktiska genomförande. Slutligen förs en diskussion kring studiens trovärdighet, äkthet samt etiska aspekter.

2.1 Vetenskapligt synsätt och ansats

Enligt Starrin och Svensson (1994) är det viktigaste kravet vid ett vetenskapligt synsätt sammanhanget mellan frågeställning, metod och resultat. Det är även ett viktigt krav att det finns en kreativ frågeställning som grund för en vetenskaplig studie, då frågeställningen styr hela forskningsprocessen. Starrin och Svensson (1994) menar vidare att det inte finns någon metod som är vetenskaplig eller ovetenskaplig i sig, utan kriteriet för att tillvägagångssättet skall vara acceptabelt som vetenskaplig metod är att det skall vara ett bra sätt att söka svar utefter den frågeställning studien har. Vår bedömning är att det hermeneutiska synsättet samt den abduktiva ansatsen är det tillvägagångssätt som lämpar sig bäst till vår frågeställning och vårt forskningsämne.

2.1.1 Hermeneutik

Hermeneutisk forskning antar ett tolkande synsätt, som innebär ett tillvägagångssätt baserat på tolkningar av olika situationer. Målet med kvalitativ hermeneutisk forskning blir därmed att skapa en förståelse för enskilda företeelser som helheter i relation till den kontext som är känd omkring dem. Inom det hermeneutiska synsättet är det av stor vikt att skapa villkor och situationer som framställer ett så berikat material och bred kunskapsbas som möjligt för de fenomen och förhållanden som studeras. Materialinsamlingen kan ske på flertal olika sätt, bland annat genom att observera, djupintervjua och studera miljöer. En viktig förutsättning inom hermeneutiken är att det inte förekommer någon absolut sanning vilket därav innebär att det inte är av relevans att söka efter sanning under forskningsprocessen (Starrin och Svensson 1994).

Vi har valt att använda det hermeneutiska synsättet då vi ansåg att det var det mest godtagbara och lämpade tillvägagångssättet för vår studie; att undersöka förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck. Vi anser att synsättet är bäst lämpat då den syftar till en förståelse för människors tankar och handlingar, vilket är av stor relevans inom forskningsområdet organisationskultur då begreppet baseras på bland annat normer och värderingar. Normer och värderingar kan vara subjektiva uppfattningar och därmed finns det ingen absolut sanning, vilket gör den hermeneutiska ansatsen mest passande.

2.1.2 Undersökningsansats - Abduktion

Undersökningsansatsen har en stor påverkan för hur vi ser på förhållandet mellan teori och empiri. Det är därav av stort vikt att klargöra undersökningsansatsen för att läsaren skall få en förståelse för hur uppsatsen är uppbyggd. Det finns två huvudansatser, induktion och deduktion. Deduktion innebär att man utgår från existerande teorier och härleder därefter en hypotes som kan testas genom en empirisk granskning för att sedan komma fram till en slutsats om huruvida den underliggande teorin håller eller inte. Induktion baseras på att man utgår från inhämtad data som leder till att teori framställs (Bryman & Bell 2013).

Det finns dock en annan forskningsansats, abduktion, som kan ses som ett mellanting mellan de två huvudansatserna. Den abduktiva ansatsen pendlar mellan teori-empiri-teori, vilket betyder att den bygger på att forskaren utvecklar teorier utifrån en teoretiskt upplevd verklighet. Forskaren söker förklarande teorier som är baserade på tidigare fakta och därefter utvecklas diverse förklaringar som senare banar väg till den mest troliga förklaringen (Eriksson & Kovalainen, 2008).

För att besvara syftet med uppsatsen har vi använt oss av en abduktiv ansats. Vi har därmed studerat teori och empiri växelvis och parallellt under forskningens gång. Utgångspunkten var vårt litteraturunderlag som baserades på olika teorier från erkända forskare såsom Bang (1999) och Schein (2004). Med hjälp av vårt empiriska material har vi sedan utvecklat nya infallsvinklar kring organisationskulturen inom just e-handelsföretag. Uppkom det ny information vid empiriinsamlingen som vi tidigare inte var medvetna om studerades ytterligare teorier för att fördjupa fenomenet kultur i mer detalj.

2.2 Urval

För att studera förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck inom ett e-handelsföretag har ett flertal urval gjorts under uppsatsprocessen, dessa berör framförallt valet av fallföretag samt ett urval av intervjupersoner.

2.2.1 Fallföretag

Valet av fallföretag för studien blev koncernen Nordic E-commerce Group. Detta grundas i vår ambition att studera ett ledande e-handelsföretag i Sverige, vilket gjorde att intresset primärt föll på NordicFeel som ingår i koncernen Nordic E-commerce Group. Intresset föll på NordicFeel då det är en av Sveriges största webbutiker inom skönhetsprodukter och har tilldelats årets e-handlare inom skönhet & hälsa de tre senaste åren (NordicFeel).

Nordic E-commerce Group består även av e-handelsföretagen NordicInk och PetsOnline. Dotterbolagen är verksamma på olika affärsområden men koncernen delar flertalet funktionella avdelningar, bland annat ekonomi och logistik. Samtliga dotterbolag i koncernen är även placerade i samma kontorsbyggnad (Nordic E-commerce Group, 2013). Dessa två faktorer medförde att det var svårt att enbart studera NordicFeel. Vi ansåg även att en studie av koncernen skulle tillföra ett större djup och bidra med fler infallsvinklar till forskningen. Flera av dotterbolagen i koncernen har dessutom varit verksamma flertal år, vilket innebär att de haft möjligheten att etablera en tydlig organisationskultur.

2.2.2 Urvalsprocess av medverkande

För att på ett djupare plan analysera organisationskulturen och förhållandet mellan materiella uttryck och organisationskultur har vi gjort ett medvetet val att enbart fokusera på ett studieobjekt. Urvalet av respondenterna till intervjuerna har framförallt baserats på en strävan efter en djup analys med brett perspektiv från hela organisationen. Därmed intervjuades medarbetare från olika avdelningar och positioner inom organisationen. Vi ville även ha ett urval som var representerat av båda könen, i olika åldrar och med olika anställningstid. Detta innebär att vår främsta primärdata bestod av fyra kvalitativa djupintervjuer, med VD:n för ett dotterbolag samt med en person per följande avdelning; kundtjänst-, lager och inköp. De medverkande personerna var även från olika dotterbolag i koncernen Nordic E-commerce Group. En av intervjuerna var även med en mellanchefer men för att säkerhetsställa en önskan om anonymitet kommer inte personens avdelning att specificeras. Vidare bestod primärdatan

av en observationsstudie av flertalet organisationsmedlemmar inom koncernen samt kontors-, byggnads- och lagermiljö.

Det finns ingen direkt rekommendation kring antal intervjuer vid en kvalitativ undersökning, utan Bryman och Bell (2013) menar att det beror på studiens frågeställning samt bredden av den information som utvinns från intervjusituationen. De rekommenderar istället att man skall fortsätta intervjuarbetet och därmed öka antalet intervjuer så länge man inte finner tydliga mönster med hänsyn till tidsramen för studien. Vi såg tydliga mönster efter de fyra djupintervjuerna och observationsstudien som genomfördes och gjorde därav bedömningen att det var tillräckligt för vår uppsats.

2.3 Undersökningsmetod

Vi har valt att använda oss av en kvalitativ metod med störst fokus på djupgående intervjuer men även genom att komplettera med en mindre observationsstudie. Enligt vår bedömning kräver vår forskningsfråga en metod som kan medföra en längre reflektion och som öppnar för möjligheten att föra en dialog och kommunikation mellan oss och respondenterna, för att därigenom kunna undersöka forskningsområdet på det mest berikade sättet. En metod som inkluderar både djupintervjuer och observationer är etnografi, vilket enligt Bryman & Bell (2011) också är den mest lämpade metoden för att undersöka organisationskultur.

2.3.1 Kvalitativ metod

Eriksson och Kovalainen (2008) anser att den kvalitativa metodens främsta ändamål är att förklara verkligheten som en social konstruktion som ideligen skapas och tolkas genom kulturella meningar. Ett resultat av att de kvalitativa undersökningarna består av tolkningar och förståelser av handlingar blir därmed att både insamlingen av data och dess analys är känsliga för kontexten. Kvalitativ forskning anses vara utforskande och flexibel, vilket innebär att metoden blir främst relevant när tidigare kunskap om det studerade fenomenet är av ringa bredd. Det är vanligt förekommande att den kvalitativa metoden ställs i jämförelse med den kvantitativa, vilket enligt Eriksson och Kovalainen (2008) resulterar i att det är enklare att förklara metoderna genom en jämförelse än att enskilt definiera dem.

2.3.2 Etnografi

Etnografi är en metod utvecklad för att studera kulturer som har kommit att bli den självklara metoden för att förstå organisationer som kulturella enheter. Bryman och Bell (2011) menar att det är svårt att särskilja deltagande observationer med etnografi, då båda begreppen grundas i att man som observatör fördjupar sig hos en grupp. Dock menar de vidare att begreppet etnografi innefattar mer än enbart observationer, där en form av etnografi innebär att man både observerar och kompletterar sitt material med intervjuer.

2.4 Datainsamlingsmetod

Insamling av material kan ske på flertal olika sätt vid en hermeneutisk forskningsstudie. Det kan bland annat ske genom observationer, kommunikation, djupintervjuer samt analysering av dokument, vilket innebär att man använder primär- eller sekundärdata (Starrin & Svensson 1994). För att få en bred kunskap och förståelse för det problem vår uppsats belyser valde vi att först samla in sekundärdata. Vi använde oss framförallt av sekundärdata som bestod av tidigare studier och vetenskapliga artiklar inom organisationskultur. För att kunna besvara syftet med vår uppsats krävdes även grundlig insamling av primärdata, som framförallt genomfördes genom kvalitativa djupintervjuer och observationsstudie samt en mindre dokumentstudie.

2.4.1 Kvalitativ djupintervju

Intervjuerna med medarbetarna gjordes för att få en djupare förståelse för hur förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck kan se ut. Organisationskultur handlar bland annat om värderingar och normer, vilket kan baseras på känslor och perceptioner. Det innebär att de är begrepp som kan vara svåra att analysera vid en kvantitativ undersökning. Enligt Bryman & Bell (2011) är kvalitativa djupintervjuer en förutsättning för att få en förståelse för respondenternas perspektiv och är därav den metod vi anser mest lämpad för vårt forskningssyfte.

Vår bedömning är att forskningsfrågan kräver en längre och djupare analys som också ger möjlighet för vidare utveckling eller följdfrågor, där Eriksson och Kovalainen (2008) anser att semistrukturerade intervjufrågor är de bäst lämpade. Dessa frågor används kring studier som

berör både ”vad” och ”hur” frågor. Fördelen med semi-strukturerade frågor är att de är systematiska samtidigt som de kan upplevas som informella och uppmuntrar till samtal. En nackdel är dock att det kan innebära svårigheter vad gäller tolkning och jämförelse av intervjumaterialet (Eriksson och Kovalainen 2008). En semistrukturerad intervjumetod innebär ofta ett krav på att vi som intervjuare utvecklar en välarbetad intervjumall med genomarbetade frågor som ger utrymme för diskussion och tankar (Bryman & Bell 2011).

Vi gjorde bedömningen att vår intervjumall bör ha utrymme för flexibilitet så att frågor som inte är inkluderade i mallen kan utvecklas under intervjusituationen. Vi ansåg att den semistrukturerade intervjumallen bör vara baserade på ett par specifika ämnen för att skapa en röd tråd genom intervjusituationen. Vi kategoriserade därav intervjufrågorna utefter de ämnen vi ansåg mest relevanta för uppsatsen syfte; ansvar, relationer, värderingar, motivation och struktur.

2.4.2 Observationer

En observationsstudie innebär att man studerar och tolkar andra människors beteenden och ageranden både kroppsligt och språkligt, lyssnar till kommunikationer inom organisationen och ställer frågor. En observatör kompletterar ofta sitt material med intervjuer och andra viktiga dokument (Bryman & Bell, 2011).

Det finns ett antal förhållningssätt som en observatör kan inta, vilka innehåller olika nivåer av deltagande, där alla har sina för- och nackdelar. Vi gjorde ett djupt förarbete för att undersöka vilket förhållningssätt vi skulle anta. En fullt deltagande observatör kräver att man arbetar inom organisationen en längre period (Bryman & Bell 2011), vilket inom tidsramen för vår studie inte finns någon möjlighet till. Med tanke på den begränsning som föreligger gjorde vi bedömningen att en observation med interaktion men utan deltagande är bäst lämpat till vårt forskningssyfte.

Då en observationsstudie innebär att man studerar och tolkar andra människors beteenden (Bryman & Bell 2011) har vi även gjort bedömningen att en observationsstudie kommer berika vårt material då forskningsämnet organisationskultur baseras på organisationsmedlemmarnas beteenden i form av normer och värderingar.

2.5 Analysunderlag och tolkning

Ett villkor för att kunna få ett bra underlag till analysen var att spela in intervjusituationerna och därmed få möjlighet att återspela intervjun och finna mindre påtagliga mönster (Starrin och Svensson 1994). Ett annat villkor var att under observationsstudien anteckna allt omedelbart för att inte glömma mindre detaljer som kan vara av stor betydelse (Bryman & Bell 2011). Vid en fullständig analys är det även viktigt att söka efter alla infallsvinklar i intervjumaterialet som kan vara av vikt för att besvara syftet och inte begränsa sitt synsätt med enbart det som stämmer överrens med ens tidigare hypotes (Whyte 1981, refererad i Starrin & Svensson 1994). Vidare är det av vikt att förstå att vi aldrig möter något som är förutsättningslöst och att tolkningsmaterialet påverkas av forskarens förväntningar, åsikter, känslor och värderingar (Starrin & Svensson 1994). Under bearbetningen av materialet i vår studie har fokus framförallt legat på reflektionerna ovan.

Det är även av stor vikt att fånga kontexten vid tolkning av ens material, men man behöver ha en medvetenhet i att det aldrig går att ha en komplett kunskap om den kontext som personer befinner sig och hur detta påverkar respondenten (Starrin & Svensson 1994). Det innebar att vi antog ett vidsynt perspektiv vid exempelvis bearbetningen av materialet, då vi fick ha i åtanke att vi använt en semistrukturerad metod som innebär att respondenterna baserade sina svar utifrån deras egna erfarenheter kring ämnena. Svaren är därmed utvecklade efter egna tolkningar, då det i vissa fall inte förekom direkta frågor.

2.6 Praktiskt tillvägagångssätt

För att analysera förhållandet mellan Nordic E-commerce Groups organisationskultur och dess materiella uttryck gjorde vi ett företagsbesök den 25 april 2014, på dess huvudkontor i Växjö. Företagsbesöket inkluderade fyra djupintervjuer samt en observationsstudie som var uppdelad på två tillfällen under dagen. Den främsta datan hämtades från intervjuerna och observationsstudien, men för att komplettera företagsbesöket gjordes även en mindre dokumentstudie.

2.6.1 Djupintervjuer

Vi inledde samtliga intervjuer med en kort beskrivning av oss själva och vårt uppsatsämne samt diskuterade allmänna frågor från respondenterna. Innan varje intervju inleddes frågade vi även om de medverkade ville vara anonyma, vilket den sista personen önskade att få vara.

Vi gjorde då bedömningen att vi bör använda oss av fiktiva namn för samtliga medverkande, för att bibehålla önskan om anonymitet då det annars är lätt att utvinna vilka åsikter som tillhör vem. För att få med all information spelades samtliga intervjuer in, där respondenterna hade godkänt inspelningen innan den genomfördes.

Därefter inleddes själva intervjufrågorna, där vi utgick från vår intervjumall som var baserade på ett par specifika ämnen; ansvar, relationer, värderingar, motivation och struktur. Under intervjutillfällena anpassade vi frågorna utefter den respons vi fick, och inkluderade även frågor som var utöver intervjumallen.

Vid upplägget av intervjuerna delade vi upp arbetet genom att den ena ansvarade för att ställa intervjufrågorna medan den andra hade ansvar för att observera intervjumiljön och respondenten. Vi delade upp intervjuerna så att man sammantaget ansvarade för att ställa intervjufrågorna för två intervjuer per person. Under intervjusituationerna var vi ytterst försiktiga med att lägga orden i munnen på respondenterna då Starrin och Svensson (1994) anser att det kan påverka deras svar, och vi lät de istället reflektera över frågorna och utveckla egna svar. Intervjumallen var baserad på flera reflekterande och öppna frågor, vilket bidrog till att intervjuens längd baserades på intervjupersonernas svar. De tre första intervjuerna var runt 45 minuter långa men den sista 20 minuter lång.

Sammantaget hade vi fyra intervjuer inbokade för dagen. En med Adam Andersson, VD för ett av dotterbolagen, en med Bosse Bengtsson, en med Cecilia Carlsson, kundtjänstmedarbetare, lagerarbetare och en med David Danielsson, inköpare (Samtliga namn är fiktiva).

2.6.2 Observationer

Observationsstudien genomfördes under företagsbesöket på Nordic E-commerce Groups huvudkontor. Studien fullföljdes under samma dag men var uppdelad på två olika tillfällen, där vi under första tillfället observerade byggnadens kontorsområde, lager samt dess fikarum. Under detta tillfälle visade Adam Andersson, VD för ett av dotterbolagen, oss runt samtidigt som han presenterade oss för samtliga medarbetare. Vi fick då möjligheten att samla information i ett avslappnat forum. Adam förklarade organisationens fysiska uppbyggnad samtidigt som vi hade möjlighet att ställa frågor. I den första delen av observationsstudien

antog vi som observatörer en position som byggde på interaktion, där vi ställde frågor och påverkade utfallet av observationen. Observationerna från första tillfället sammanfattades direkt efter.

Mellan tredje och fjärde intervjun utfördes en ny observationsstudie av koncernens kontors- och fikarumsmiljö samt även kommunikation bland de anställda. Denna observationsstudie var oberoende av VD:n Adam och utfördes genom att observera miljön mer detaljrikt samt att observera *hur* och *vad* de anställda pratade om både i fikarummet och på kontoret. Denna observationsdel utgjordes av en mer avvaktande observation, där vi som observatörer höll oss i bakgrunden och därigenom observerade kommunikation mellan de anställda.

2.6.3 Dokumentstudie

Vi genomförde en mindre dokumentstudie innan företagsbesöket för att få en insikt i de olika dotterbolagen och skapa oss en förståelse av företagsstrukturen. Studien genomfördes i förberedande syfte samt för att komplettera det material som vi trodde intervjuerna och observationerna skulle utvinna. Dokumentstudien bestod av insamling av intern data från samtliga dotterbolag och koncernen Nordic E-commerce Group. Datan bestod främst av bakgrundsfakta gällande koncernens historia, antal anställda samt dess organisering och hämtades framförallt från den elektroniska information som dotterbolagen samt moderbolaget själv publicerat på respektive hemsida. För att komplettera viss data samlades även material in genom mejlkontakt med VD:n för ett dotterbolag.

2.6.4 Sekundärdata

Under inledningen av uppsatsprocessen gjorde vi ett gediget förarbete för att få en övergripande förståelse för ämnet, genom att studera vad flertal forskare sagt om ämnet organisationskultur, vilket framförallt gjordes genom användandet av databasen "Business source premier". Syftet med denna litteratursökning var att få en övergripande bild av vilka forskare som var relevanta för just vår studie. Grunden för det teoretiska ramverket blev således tryckta källor såsom Schein (2004), Bang (1999), Alvesson (2009) samt även Hatchs (1993) vetenskapliga artikel. Dessa källor utgjorde även den främsta grunden för problemformuleringen och introduktionen, men dessa avsnitt kompletterades även med ett mer aktuellt perspektiv genom branschrelaterade rapporter inom e-handel.

2.6.5 Empiri- och analysupplägg

Under intervjusituationerna spelades samtliga intervjuer in och båda observationstillfällena antecknades skriftligt direkt efter genomförandet. Detta för att underlätta processen att transkribera empirimaterialet, vilket genomfördes efter intervjusituationerna.

Då vår studie syftar till att hitta mönster och upptäcka samband mellan respondenternas svar, ansåg vi att en sortering efter ämne var att föredra. Det gjorde vi genom att kategorisera intervjufrågorna och observationsstudien i olika ämnesteman; ansvar, relationer, värderingar, motivation struktur och miljö, som sedan också användes för att sammanställa empirin. Vi gjorde även bedömningen att en ämneskategorisering av materialet skulle underlätta för läsaren och ge en tydligare överskådlig helhetsbild. Empirimaterialet presenterades genom en löpande text som varvades med citat från intervjurespondenterna, med syfte att få ett bättre flöde i texten.

För att tydligt se en koppling mellan empirin och analysen har även upplägget på analysen baserats på de ämnen vi kategoriserat intervjufrågorna på, samt efter uppsatsens syfte. Då vi valt en hermeneutisk forskningsprocess har fokus i analysen inte legat på att finna en exakt sanning, utan den är snarare baserad på våra tolkningar av situationen.

2.7 Utvärdering av studiens trovärdighet och äkthet

Vid utvärdering av en studies tillförlitlighet används vanligen begreppen validitet och reliabilitet. Validitet syftar till att studien skall mäta det som anses relevant och att de slutsatser som dras är grundligt förklarade och baserade på underlaget för studien. Reliabiliteten behandlar frågan om studien genomförts på trovärdigt sätt och huruvida andra forskare vid samma frågeställning kan framställa samma resultat (Bryman & Bell 2013).

Enligt Guba och Lincoln (1985, 1994; refererade i Bryman & Bell, 2013) finns det dock en alternativ metod som kan anses vara bättre lämpad vid kvalitativa undersökningar, då reliabilitet och validitet syftar till att finna en absolut sanning. I vår studie är inte syftet att komma fram till en absolut bild av den sociala verkligheten och därmed gjorde vi bedömningen att utvärdera vår uppsats genom den alternativa metoden, baserad på äkthet och trovärdighet.

2.7.1 Trovärdighet

Vid utvärdering av trovärdigheten av en uppsats anser Guba och Lincoln (1994; refererad i Bryman & Bell 2013) att man skall utgå från fyra aspekter; överförbarhet, pålitlighet, konfirmering, tillförlitlighet. Då vi använder en hermeneutisk ansats har kriteriet för överförbarhet valts bort, då det syftar till en objektivism som inte finns i den valda ansatsen.

För att inrätta tillförlitlighet i resultatet av studien innebär det att bevisa att forskningen bedrivits i enlighet med de normer och existerande regler som finns (Bryman & Bell 2013). Under uppsatsprocessen har vi kontinuerligt följt de regler och riktlinjer som tilldelats för en kandidatuppsats på Handelshögskolan i Göteborg och anser därmed att det bidragit till tillförlitlighet. Tillförlitlighet kan även uppnås genom att använda respondentvalidering, vilket innebär att man överlämnar forskningsresultat till de som blivit studerade. Syftet är att se om man uppfattat verkligheten och respondenterna rätt (Bryman & Bell 2013). I studien har vi använt oss av respondentvalidering då vi låtit samtliga intervjupersoner kontrollera att det slutliga resultatet avspeglar deras uppfattning.

Trovärdigheten av uppsatsen kan även påverkas av det urval som föreligger för studien. Ett för litet urval kan öka chansen för att slumpen avgör och därmed ge ett snedvridet resultat. Det finns dock inga direkta rekommendationer för ett exakt antal intervjuer som bör göras, då det är helt beroende på studien (Bryman & Bell 2013). Vi har gjort bedömningen att det antal djupintervjuer och den observationsstudie som genomförts är tillräckligt omfattande för att ge oss det material som krävs, och uppfyller därmed kravet på trovärdighet. Då en av intervjuerna endast blev 20 minuter lång är vi medvetna om att även det kan påverka trovärdigheten i uppsatsen. Vi utgick dock från samma intervjumall och anser därmed att vi fått svar på de frågor vi sökt.

Pålitlighet syftar till att öka graden av trovärdighet genom att säkerhetsställa att forskaren varit ytterst noggrann i arbetet gällande redogörelse av samtliga moment i forskningsprocessen, såsom bland annat i ens underlag för urvalsbeslut och problemformulering. Kravet att föra dokumentation är för att säkerhetsställa bedömningen av hur korrekta ens slutsatser är beroende på ens forskningsprocess (Bryman & Bell 2013). För att öka graden av pålitlighet har vi valt att dokumentera genom att föra en loggbok för

tillvägagångssättet av samtliga processer, motiveringar av valda avgränsningar och tolkningar som gjorts under studiens gång. Detta för att säkerställa att alla moment kan motiveras och följas längs forskningsprocessens gång. Vi har även spelat in samt genomfört en transkribering av djupintervjuerna och noggrant sammanfattat anteckningarna från observationsstudien. Det har medfört att vi fått möjlighet att kontinuerligt följa upp och hitta nya aspekter och mönster inom studien.

Det sista kriteriet för att utvärdera trovärdigheten i en uppsats är möjligheten av konfirmering, det vill säga styrka ens resultat. Bryman & Bell (2013) menar att det måste vara tydligt att forskarna inte medvetet försökt påverka resultatet genom personliga erfarenheter och värderingar. Vi är medvetna om att den hermeneutiska ansatsen inte eftersträvar total objektivitet men för att öka trovärdigheten har vi valt att ha en tydlig disponering och struktur av uppsatsen där vi inte sammanfört några kapitel och därmed inte skapat några tveksamheter om vart egna åsikter är inkluderade i texten. Vi är även medvetna om att våra tidigare erfarenheter och värderingar kan ha påverkat utfallet och att vi omedvetet kan ha utelämnat vissa infallsvinklar. För att styrka våra resultat har vi därmed gjort varit noggranna med att särskilja våra egna åsikter med teori.

2.7.2 Äkthet

Guba och Lincoln (1994; Refererad i Bryman & Bell 2013) formulerar, förutom de fyra trovärdighetskriterierna ovan, fem olika aspekter som kan användas för att utvärdera äktheten i en uppsats: rättvis bild, ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet.

Guba och Lincoln (1994; refererad i Bryman & Bell 2013) menar att ett kriterium för äkthet, är att undersökningen ska ge en rättvis bild av de åsikter och uppfattningar som studeras. Vi anser att vår studie har återgivit en rättvis bild av verkligheten då vi varit ytterst noggranna med att alltid återge de intervjuades svar i ursprunglig form samt genom att de intervjuade har läst igenom svaren och styrkt att det är den rättvisa bilden av deras åsikter som är framförd.

Vi är medvetna om att trots att alla intervjuade blivit erbjudna att vara anonyma kan det finnas ett socialt tryck från organisationen om att man inte bör vara anonym. Detta kan ha bidragit till att respondenternas svar inte upplevs vara kritiska gentemot organisationen och att deras svar kanske inte speglar den helt rättvisa bilden. Även att urvalet av respondenter i studien

inte var så stort kan ha bidragit till att en anonymitet ändå kan innebära att man som del av organisationen kan avgöra vilka åsikter som tillhör vem. Vi är medvetna om att detta kan ha haft en påverkan på respondenternas svar och att materialet kanske därav inte visar en helt rättvis bild.

En annan faktor som kan ha bidragit till att respondenternas svar inte var kritiska gentemot organisationen, kan ha varit det faktum att VD:n för NordicInk fick som uppgift att sprida uppsatsens syfte vidare till respondenterna och därmed kan ha påverkat syftets innehåll. Vi är medvetna om att detta kan ha påverkat respondenternas svar, men försökte motverka denna faktor för att öka uppsatsens trovärdighet. Detta gjordes genom att innan varje intervju fråga respondenternas om deras uppfattning av uppsatsens syfte samt att vi vidare även beskrev syftet ytterligare innan intervjun påbörjades.

Ontologisk äkthet refererar till att de medverkande i studien uppnått en ökad insikt i den sociala kontext de verkar inom (Bryman & Bell 2013). Genom att respondenterna har fått ta del av resultatet tror vi det har bidragit till en djupare förståelse för den organisationskulturen som råder i deras sociala miljö, och därmed har studien bidragit till ontologisk äkthet.

Samtidigt tror vi att vår studie kan agera i pedagogiskt syfte för att öka medarbetarna i koncernens förståelse för hur andra personer i miljön upplever saker, då det pedagogiska kriteriet syftar till hur de medverkande i studien kan få en bättre förståelse för hur andra som befinner sig i samma miljö upplever den (Bryman & Bell 2013).

Diskussionen kring katalytisk och taktisk äkthet handlar om hur studien medfört möjligheter att förändra den rörande situationen eller vidta åtgärder relaterade till problemområdet (Bryman & Bell 2013). Vår ambition är att vår studie uppnått katalytisk och taktisk äkthet genom att Nordic E-commerce Group och de medverkande finner resultaten av studien användbara i sin verksamhet.

Vi anser även att vår studie bidrar till en djupare förståelse kring begreppen organisationskultur, normer och värderingar och hur dessa yttrat sig i företagets materiella uttryck. Vi menar därmed att äkthet har uppnåtts genom att lägga stor vikt och diskutera dessa begrepp under intervjusituationerna.

2.8 Etiska aspekter

Vi anser att de etiska aspekter som vår uppsats bör utvärderas efter är de olika krav som Bryman och Bell (2013) förespråkar, då vi gjort bedömningen att dessa krav är helhetstäckande och tar upp de etiska aspekter som varit centrala i forskningsprocessen. De krav vi valt att utvärdera de etiska aspekterna utifrån är informations-, samtyckes-, konfidentialitets och anonymitetskravet.

Informationskravet innebär att forskaren bör informera om syftet med undersökningen samt även informera till de personer som medverkar om de olika moment som ingår i studien (Bryman & Bell 2013). Vi anser att vi har uppfyllt kravet genom att inför varje intervjusituation presentera syftet med uppsatsen och dagens agenda. Vidare har vi i god förväg innan intervjusituationen grundligt presenterat syftet med undersökningen till VD:n för NordicInk och bett honom sprida informationen vidare till samtliga deltagare.

Samtyckeskravet betyder att undersökningsspersonerna bör få information om att deras deltagande är frivilligt och att de har friheten att avbryta undersökningen (Bryman & Bell 2013). För att uppfylla samtyckeskravet informerade vi vid varje intervjutillfälle att deltagandet i undersökningen var helt frivilligt, att respondenterna inte behövde svara på frågor som kunde upplevas obekväma samt att de hade möjligheten att avbryta undersökningen efter deras premisser. Vidare frågade vi även samtliga respondenter efter deras samtycke om ljudinspelning av intervjuerna. Vad gäller observationsstudien gav VD:n för ett av dotterbolagen oss sitt samtycke innan observationsstudien påbörjades. Efter studien fick han även möjligheten att ta del av resultatet och därav ta ett ställningstagande om huruvida resultatet skulle godkännas eller inte.

Konfidentialitet- och anonymitetskravet menar på att information om deltagarna i studien bör behandlas med konfidentialitet och att deltagarnas personuppgifter skall förvaras på ett varsamt sätt så att obehöriga inte kan få tillgång till dem (Bryman & Bell 2013). Vi anser att vi uppfyllt kravet för anonymitet då vi inför varje intervjusituation informerade de intervjuade samt företaget som helhet att de själva fick bestämma huruvida de ville vara anonyma eller inte. Då en av intervjupersonerna önskade att vara anonym valde vi även att använda oss av fiktiva namn för samtliga deltagande för att upprätthålla personens önskan om anonymitet. Vidare informerade vi även de deltagande att vi inte skulle sprida någon information vidare eller använda informationen utanför uppsatsens syfte. VD:n för dotterbolaget hade även

möjlighet att efter respondentvalideringen göra bedömningen om koncernen ville vara anonym eller inte.

3. TEORETISKT RAMVERK

I detta kapitel presenteras den teoretiska utgångspunkten för uppsatsen, vars syfte är att användas som grund för att förklara förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck. Avsnittet inleds med en kort beskrivning av organisationskultur och dess definition, och följs därefter av Scheins (2004) beskrivning av kulturens olika nivåer. Efter det framförs en utveckling av Scheins modell, som beskrivs av Hatch (1993). Kapitlet avslutas med Alvessons (2009) teori om grundarens påverkan av kulturen.

3.1 Organisationskultur

Flertal organisationsforskare är överrens om att begreppet organisationskultur saknar en standard och entydig definition. Begreppet har angripits från flertal synvinklar men saknar en gemensam syntes av dessa teorier och resultat (Alvesson 2009; Bang 1999; Schein 2004). Alvesson (2009) anser att vissa forskare fokuserar på gemensamma föreställningar, vissa på värderingar och normer och andra på de emotionella sidorna av en organisation, vilka kan likställas vid gemensamma känslor. Alvesson (2009) menar vidare att de även finns de som ser kulturen som "hur man gör saker och ting", det vill säga allt det som uppmärksammas som informellt agerande. Alvessons (2009) egen förklaring av organisationskultur utgörs av att det är ett begrepp som särskilt avser att undersöka kulturella och symboliska företeelser samt att begreppet främst används för att stimulera ett tänkesätt i en viss riktning istället för att återge en konkret bild av verkligheten.

Enligt Schein (2004) är organisationskultur istället ett mönster av gemensamma grundläggande antaganden, som skapats genom att en grupp lärt sig det tillvägagångssättet som löser deras problem. Om tillvägagångssättet fungerat tillräckligt bra för att vara giltigt kommer det därefter läras ut till nya gruppmedlemmar som det korrekta sättet att uppfatta, tänka och känna i förhållande till dessa problem.

Även om det finns ett flertal synvinklar av begreppet organisationskultur menar Bang (1999) att de flesta definitionerna dock har som utgångspunkt där kultur ses som ett kognitivt system och skillnaderna i definitioner tydliggörs i det forskare preciserar kultur att bestå av.

Bang (1999, 24) sammanfattar olika forskares definitioner av begreppet organisationskultur i sin egna definition och det är den vi valt som grund för vår studie. *“Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och omvärlden”*

Alvesson (2009) menar även att det finns en stark koppling mellan organisationskultur och organisationsidentitet. För att lyckas generera en tydlig organisationskultur är det av stor vikt huruvida organisationsmedlemmarna identifierar sig med sin organisation. Detta då samtliga medlemmar i organisationen identifierar sig genom organisationens verksamhet. Alvesson (2009) menar vidare att en gemensam organisationskultur kan ses som grunden för en tydlig organisationsidentitet, men understryker dock att det är av vikt att inte se de som samma begrepp. Det kan förekomma flertalet identiteter inom en och samma kultur samt att identitet kan ha andra ursprung än kultur (Alvesson, 2009).

3.2 Kulturella nivåer

Edgar H. Schein är en erkänd organisationsforskare som även han beskriver kultur som ett abstrakt och svårdefinierbart begrepp. Han upplever att det finns en gemensam ståndpunkt om att kultur existerar och är ett viktigt begrepp, men att det är svårare att finna en gemensam insikt om vad begreppet faktiskt innebär. Han menar att kultur kan bli analyserat på flertal olika nivåer, med fokus på vilken grad det kulturella fenomenet är synligt för betraktaren (Schein 2004). Enligt Scheins (2004) bedömning är det tre huvudnivåer som används vid analys av kultur; artefakter, värderingar samt grundlägganden antaganden.

Artefakter är den första nivån och kan enligt Schein (2004) jämföras med materiella uttryck. Artefakter är de faktorer som är lättast för en individ att observera, det är de faktorer som syns och hörs när en individ besöker ett nytt kulturellt sammanhang. Artefakter är synliga organisationsstrukturer och processer, vilket kan inkludera omgivningen samt den miljö som är synlig, så som konst på väggarna, teknologin och upphängda policydokument. Vidare kan det även tydliggöras genom hur individer i organisationen kommunicerar med varandra, deras ageranden samt klädsel. Artefakter kan även synas i de värderingar som organisationen väljer att framföra i media eller hur man väljer att kommunicera myter och ens framgångs- och/eller motgångshistoria. Schein (2004) menar att trots att det som utomstående person inte behöver vara särskilt problematiskt att observera artefakter, bör dessa observationer hanteras med en

stor tillförsikt och förnuft. Detta då det föreligger mycket svårare att utifrån det man ser och hör, skapa sig en förståelse för vad de faktorerna faktiskt innebär rent konkret. Det innebär att det är svårt att tyda och tolka artefakternas innebörd och att det oftast krävs en längre iakttagelse inom kontexten för att minska risken för förhastade slutsatser som är baserade på första intryck och istället finna den djupare förståelse för vad artefakterna innebär.

Den andra nivån organisationskultur innefattas av de *värderingar* som styr organisationens beteende. Dessa kan yttra sig i strategier, mål och filosofier. Värderingar har ett starkt samband med grupplärande och för att åstadkomma grupplärande menar Schein (2004) att det i grunden handlar om en enskild individs värderingar. Vid skapande av en grupp finns det därmed alltid en första lösning som är baserad på ett individuellt antagande, som sedan ofta blir identifierad som en ledare. Om detta antagande förmedlas i gruppen och leder till ett gynnsamt förslag så påbörjas vad som Schein (2004) benämner kognitiv transformation. Det här innebär att det individuella antagandet för just det beslutet därmed blir en delad värdering i gruppen. Därefter utvecklas denna delade värdering vidare till ett gemensamt antagande som tillsist kan ses som en del av organisationens världsbild. De delade värderingarna behöver inte betyda att samtliga i gruppen håller med om dem, men till den grad att gruppens medlemmar känner till dem. Vidare menar Schein (2004) att det är viktigt att dessa uttalade värderingar grundar sig i en gemensam tro inom gruppen, annars finns det en stor risk att det endast stannar vid tomma ord.

Den tredje och sista nivån i Scheins (2004) modell består av de *grundläggande antaganden* som utgör grunden för organisationens kultur. Dessa antaganden beskrivs som undermedvetna och tas således för givna av organisationsmedlemmarna. De utgör en stor del av organisationens självbild och förutsäger hur gruppmedlemmarna uppfattar och hanterar olika organisationsrelaterade frågor. Dessa antaganden är därmed väldigt svåra att förändra då det råder en utsagd enighet om dem vilket gör att ett avvikande därmed ofta kan ses som otänkbart och i vissa fall även uteslutande. Schein (2004) menar att det är lika svårt att förändra en grupps grundläggande antaganden som det är att försöka förändra en människas försvarsmekanismer.

Det är viktigt att man kan tyda mönstret för de grundläggande antaganden som kan vara verksamma inom organisationen för att sedan veta hur man ska tolka artefakterna korrekt eller hur mycket tilltro man ska ge de uttalade värderingarna. Det innebär att essensen för kultur är

de grundläggande antaganden, för när man har förståelsen för dessa kan man med enkelhet förstå de andra mer ytliga nivåerna och på ett lämpligt sätt hantera dessa nivåer (Schein 2004).

3.3 Dynamiskt perspektiv på kultur

Mary Jo Hatch (1993) utvecklar Scheins modell genom att tillägga ytterligare två aspekter. Först och främst adderar Hatch (1993) symboler som ett fjärde komponent till den ursprungliga modellens artefakter, värderingar samt grundläggande antaganden. Dessa symboler visar hur artefakterna ges ett symboliskt värde vilket därmed kan bidra med en mer djupgående förståelse. Det kan tydliggöras genom symboliska handlingar, historier och objekt. Den andra förändringen Hatch (1993) tillsätter Scheins modell är ett dynamiskt perspektiv, jämfört med Scheins mer statiska som istället har ett stort fokus på de enskilda termerna. Hatch (1993) beskriver sambanden mellan de kulturella elementen som dynamiska processer genom att skapa en cirkulär modell och därmed betona de ömsesidiga relationerna mellan olika faktorer.

De fyra faktorerna som är inkluderade i modellen, (artefakter, värderingar, grundläggande antaganden och symboler) befinner sig i ett samspel som kan bidra till både nyproduktion och reproduktion av organisationens kultur.

Den cirkulära modellen innehåller dels processen *proaktivt manifest*, vilket kan sammanfattas som en beskrivning av hur organisationens grundläggande antaganden formar dess värderingar. Detta kan exempelvis tydliggöras genom att det föreligger ett antagande om att människan är lat och hur det antagandet kan komma att forma värderingarna inom organisationen (Hatch 1993).

Hatch (1993) beskriver också en omvänd process, *retroaktivt manifest*, som därmed visar hur värderingar påverkar antaganden i en organisation. Denna process kan ske på två olika sätt; genom att underhålla eller ändra befintliga antaganden. Ett underhåll kan ske genom ett införlivande av tidigare existerande antaganden, vilket innebär att det inte sker någon förändring. Vidare kan det även ske genom ett försvagande av antaganden, vilket sker genom ett ifrågasättande av själva kontentan av kulturen och därmed företagets antaganden. Det här

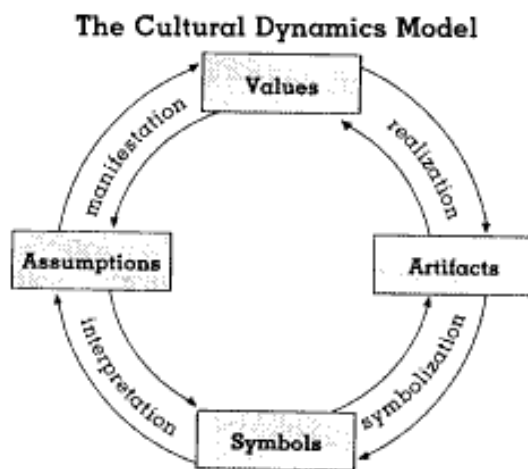
ifrågasättandet kan på lång sikt innebära att nya antaganden skapas och därmed ändrar organisationskulturen (Schein, 2004; Hatch, 1993).

Den process som beskriver hur värderingar skapar nya artefakter benämner Hatch (1993) som *proaktivt förverkligande*. Proaktivt förverkligande sker genom en aktivitet som ger substans till de förväntningar som har avslöjats genom manifestationsprocessen. Det finns flertal olika aktiviteter som kan bidra till ett förverkligande av förväntningar, som exempelvis företagsprodukter, interna nyhetsbrev, byggnader, möten och firmafester. Ett exempel på proaktivt förverkligande är om en organisation har ett antagande om att personalen är lat och det i sin tur bidrar det till en värdering för ökad styrning och kontroll, som exempelvis kan yttra sig i stämpelklockor och dagliga rapporter för produktivitet. Här tydliggörs alltså den proaktiva förverkligande processen genom att vi har uppenbara förväntningar som yttrar sig konkret i organisationens artefakter (Hatch 1993). Även här beskriver Hatch (1993) en omvänd process, *retroaktiv förverkligande*, som pekar på hur artefakter istället påverkar värderingarna. Liksom det retroaktiva manifestet kan artefakterna påverka på två olika sätt; antingen genom att artefakterna underhåller och bibehåller de tidigare kända värderingarna eller genom att utmana redan existerande värderingar.

Symbolisering är som ovan nämnt ett tillägg till Scheins ursprungliga modell. Hatch (1993) delar in symboliseringen i prospektiv och retrospektiv. Vid en *prospektiv symbolisering* förklaras hur artefakter kan få sin innebörd, förutom sin mer bokstavliga och faktiska betydelse. Det involverar en förskjutning av erfarenheter som endast baseras på ett objektets bokstavliga betydelse till en medvetenhet om att saker kan ha en större och även mer objektiv innebörd. Det kan exempelvis vara att organisationen delar ut ett symboliskt kort till en medarbetare som man anser gjort något extra bra. Vidare beskriver Hatch (1993) den motsatta riktningen, en *retrospektiv symbolisering* som också bidrar till en förstärkning av det symboliska värdet. Alla artefakter ges inte samma behandling inom ett symboliskt fält vilket innebär att någon utifrån kan ifrågasätta och förenkla den tillsynes enkla artefakterna, och därmed sker ett indirekt förstärkande av symboliken.

Vid en *prospektiv* och *retrospektiv tolkning* kan en ömsesidig anknytning mellan de grundläggande antagandena och symbolerna ske. Åt det ena hållet stärker symboler de grundläggande antagandena som finns, medan det i den andra riktningen är de kulturella antagandena som ger symbolen sitt värde (Hatch, 1993). Som bilden visar sker det alltså en

växelverkan mellan de olika processerna som visar hur artefakter, värderingar, symboler och antaganden präglar varandra.



(Bildreferens: Hatch 1993)

3.4 Grundarens påverkan på organisationskultur

Alvesson (2009) utvecklar Scheins teorier genom att sammanfoga grundaren av organisationen med dess kultur. Enligt Alvesson har grundaren en stark potential att prägla kulturen i organisationen. Det kan exempelvis ske genom att kontrollera vilka som rekryteras till organisationen samt genom att skapa traditioner. Det här bidrar till att grundaren därmed kan påverka värderingarna i organisationen som sedan tas över av dess medlemmar (Alvesson, 2009).

För att stryka sina tankesätt genomförde Alvesson (2009) en fallstudie av datakonsultföretaget Enator där han skulle undersöka kopplingen mellan organisationskultur och deras resultat. Denna fallstudie visade även att grundarnas värderingar också kom att bli essentiella när det kom till rekrytering i företaget och då främst vid chefspositioner. Vid rekryteringen borde eventuella kandidater till posterna ha likvärdiga egenskaper som grundarna till Enators (Alvesson 2009).

4. EMPIRI

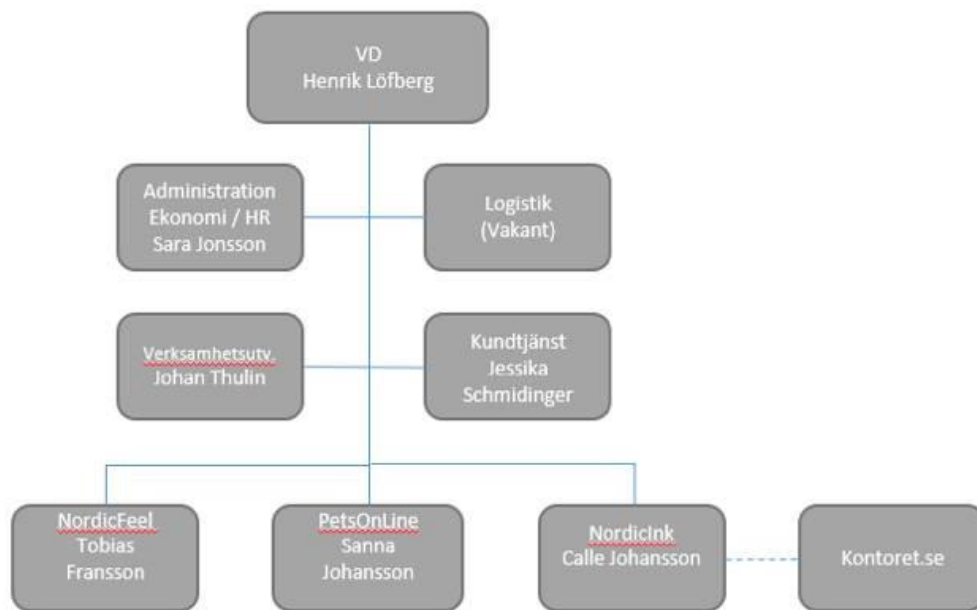
I följande avsnitt presenteras först resultatet av dokumentstudien med syfte att ge en övergripande bild över bakgrunden kring det valda studieobjektet. Därefter redogörs resultatet av observationsstudien med avsikt att få en tydlig bild av organisationens miljö och dess materiella uttryck. Efter det följer djupintervjuerna som syftar till att både få en bild av organisationskulturen samt de materiella uttrycken i organisationen. För att tydliggöra resultatet av djupintervjuerna är de uppdelade i olika huvudteman; Processer/rutiner/struktur, vars syfte är att analysera företagets materiella uttryck samt ansvar, relationer, värderingar/visioner/kultur, motivation/karriärmöjligheter vars syfte är att tydliggöra företagets organisationskultur. För varje tema framförs respektive respondents synvinkel där citat varvas löpande med en berättande text.

4.1 Dokumentstudie

4.1.1 Företagsbakgrund Nordic E-commerce Group

Nordic E-commerce Group, inkluderar dotterbolagen NordicFeel, NordicInk samt PetsOnline, som alla är e-handelsföretag. Nordic E-commerce Group har idag totalt 35 medarbetare och omsatte 200 mKr 2013. Ekonomi, IT, kundtjänst och logistik är gemensamt för de tre dotterbolagen (Nordic E-commerce Group, 2013). Varje dotterbolag ansvarar för inköp, prissättning, marknadsförning, försäljning samt egen affärsutveckling (Johansson, 2014).

Företaget startades av Marcus Thomasson år 1998 som ett UF-företag, med affärsidén att sälja påfyllningsbläck till bläckpatroner. År 2000 ombildade Thomasson företaget till ett aktiebolag under namnet Print It AB. Under sex år drev Thomasson ensam vidare företaget som ett e-handelsföretag och hade då en omsättning på runt 8 miljoner per år. År 2007 förvärvades företaget av JS Data AB, som ägdes av Thomasson och hans tre kompanjoner Sara Jonsson, Robert Surbevski och Calle Johansson. JS Data ABs affärsidé var att bedriva konsult- och e-handelsverksamhet. 2011 förvärvades 20% av företaget av ett antal investerare och i samband med förvärvningen ändrades även företagets namn till Nordic E-commerce Group. Koncernen har sin största verksamhet i Sverige, men har som mål att bli ett fullständigt nordiskt företag. Gemensamt för företagen i koncernen är användandet av ledorden; konkurrenskraftiga priser, effektiv logistik och högsta tänkbara kundservice (Nordic E-commerce Group, 2013).



Bilden visar Nordic E-commerce Groups organisationsstruktur (Bildreferens; Johansson, Calle. 2014).

NordicFeel är en av Sveriges största webbutiker inom skönhetsprodukter. Det grundades år 2006 av Tobias Fransson under namnet Parfymshopen och integrerades i JS Data ABs verksamhet 2007 vilket därefter medförde att företagsnamnet ändrades till NordicFeel (Nordic E-commerce Group, 2013). Företaget har idag över 450 000 kunder och blev utsedda till årets e-handlare 2011, 2012 och 2013 i deras kategori skönhet & hälsa (NordicFeel).

NordicInk är ett e-handelsföretag som har som affärsidé att sälja bläckpatroner och lasertoner till högsta kvalitet. Föregångaren till företaget är Print It AB, och företaget delar därav samma historia som koncernen. Företaget har idag över 200 000 kunder och har belönats med priset för årets e-handlare 2011, 2012 och 2013 inom deras kategori Bläck och Toner (NordicInk). Företaget utökade även sin verksamhet genom att 2014 starta sajten Kontoret.se som drivs och ägs av NordicInk (NordicInk).

PetsOnline är e-handelsföretag som erbjuder ett stort sortiment av djurprodukter, allt från kattsand till hundburar (PetsOnline). Företaget startades av Sanna Andersson 2010 under namnet Växjö Hundzon och blev en del av Nordic E-commerce Group 2012 och ändrade i samband med det namn till PetsOnline (Nordic E-commerce Group 2013).

4.2 Observationsstudie

4.2.1 Miljö

Vid observationsstudien uppfattade vi en väldigt avslappnad miljö på kontoret. En miljö där samtliga vi mötte var väldigt tillmötesgående, trevliga, pratglada och välkomnade oss med glädje.

Vi möttes dock av byggnad som grå, utan några tecken på företagets namn utanför. Inredningen var enkel och syntes att de fått ta över en gammal byggnad med redan färdiga kontor och kontorsinredning. Alla kontor var väldigt standardiserade med samma inredning; ett skrivbord, en whiteboardtavla och en kontorstol, där samtliga möbler såg ut att vara några år gamla. Kontoren var belägna i ett L, där kundtjänstkontoren och konferensrum var belägna på ett ”ben” och resterande kontor på ett annat ”ben”. Det fanns även flera tomma kontor överallt. Observationen visade även att det inte var någon större skillnad på kontoren för personer inom ledningen i jämförelse med kontoren för kundtjänstmedarbetare, förutom att de satt fler i kundtjänstkontoren. Exempelvis så hade ekonomichefen och VD:n för hela koncernen egna kontor medan inköpsansvariga och VD:n för ett av dotterbolagen satt tillsammans i ett kontor. Det fanns vissa kontor som var anpassade för fler personer, men som inkluderade samma inredning fast i det antalet personer som kontoret innefattade samt i vissa fall lila skärmar som avskärmade kontorsplatserna ifrån varandra. De flesta dörrar stod dock vidöppna, förutom kundtjänstkontoret, trots att det fanns möjlighet att stänga in sig. Vidare var det även flera personer som hade hund på sina kontor.

Observationsstudien visade även att fikarummet fanns mellan ”kontorsbenen”. Fikarummet bestod av flera svarta soffor med gröna och lila kuddar. Ovanför sofforna fanns samtliga företagsloggor upphängda på väggen, NordicFeel, NordicInk och PetsOnline. Samtliga loggor utgjordes av antingen lila eller gröna färger, eller både och. Det fanns frukt utplacerade på soffborden, men som fortfarande låg kvar i kartong. Reklamationer och blandade saker låg utslängda på ett bord som befann sig bakom sofforna och flera kontaktuttag var inte övertäckta.

Vid observationsstudien upptäcktes även en upphängd whiteboardtavla för vad som skulle vara gjort i veckan, som dock inte var ifyllt. Det fanns även diplom för bästa e-handlare för

NordicInk och NordicFeel båda för 2011 och 2012 samt diplom för Årets Gasellföretag, upphängda på väggen.

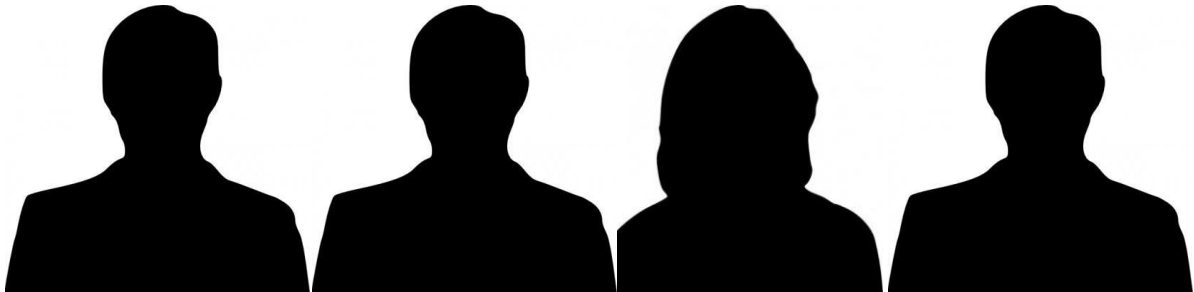
Konferensrummet som intervjuerna utfördes i var ett litet rum, enbart inrett med ett enkelt bord och tre stolar. Det fanns två tavlor upphängda med motiv på uråldriga miljöer. Belysningen för samtliga kontor, konferensrum och fikarum var väldigt dämpad och luften väldigt kvav.

Vid observationsstudien av lagret framkom det att det var uppdelat efter de tre olika dotterbolagen, där NordicFeel stod för det största utrymmet. Hälften av lagret bestod av tomma ytor, dock med färdiga ställningar, men helt utan varor. Det fanns även flera individuella packningsplatser som var placerade utefter ett löpband. Observationen visade att lagerarbetarna främst var tjejer samt att personalen hade musik i egna hörlurar. Det visade sig inte heller finnas någon formell klädkod, även om vissa hade en NordicFeel luvtröja på sig. Klädstilen skiljde sig dock lite från personerna som satt på kontoret, då lagerpersonalen hade mer bekväma kläder där flera exempelvis hade träningsbyxor, medan kontorspersonal hade en mer vardagligklädsel med exempelvis kjol eller skjorta. Klädstilen för hela företaget var dock inte formell utan det framkom flera olika stilar samt att cheferna inte var mer formellt klädda än medarbetarna.

Kommunikationen som uppmärksammades under observationsstudien var av en trevlig karaktär, där medarbetare och chefer enkelt förde en kommunikation med varandra som inte endast bestod av jobbrelaterade frågor.

4.3 Djupintervjuer

4.3.1 Deltagande i intervjustudien



Adam Andersson 37år	Bosse Bengtsson 31år	Cecilia Carlsson 22år	David Danielsson 29år
VD för ett av dotterbolagen	Lagermedarbetare	Kundtjänstmedarbetare	Inköpare

Samtliga namn är fiktiva samt att det dotterbolag som personerna arbetar för är anonymiserat, detta för att bibehålla önskan om anonymitet. Vidare är även en av de medverkande en mellancheff, men de medverkandes befattningar är även dem anonymiserad utefter personens önskemål.

4.3.2 Processer, rutiner, struktur

Under djupintervjuerna framkom det att arbetstiderna på företaget vanligtvis var 8-17 med en timmes lunch mellan 12-13. Adam och David medger dock att det för deras egen del var ganska flexibelt. Adam förklarar att de har olika möten i olika delar av företaget. De har styrelsemöte var tredje månad, samtidigt som ledningsgruppen har möte varannan vecka. Vid dessa möten var bland annat ledningen och ekonomiavdelningen med och de diskuterar främst den dagliga verksamheten och vad som kommer att ske i framtiden. Bosse förklarade att de har morgonsamlingar på lageravdelningen där de berättar om vad som händer i företaget. Lagret och kundtjänst har en varsin teamleader som ansvarar för dessa möten samt att ta hand om personalen. Adam tydliggör att det är teamleaders som också ansvarar för medarbetarsamtalen som anordnas en gång per år, där det förs en kommunikation om trivsel, framtid, utveckling samt löner. Resultatet av samtalen rapporteras sedan vidare VD:n för koncernen.

För att samla ihop samtliga dotterbolag berättar Adam även att det anordnas en månadsfika en gång i månaden. Där framförs företagets resultat, antal besökare på hemsidorna, antal ordar, marknadsföring med mer. Dessa möten är samtliga anställda med på och det bjuds på fika.

Bosse förklarar att upplägget på deras månadsmöten är att VD:n för koncernen först säger några ord om året, därefter får ansvarig för respektive bolag tillägga några ord om vad som händer, har hänt och kommer hända i framtiden. *“Sedan får vi andra räcka upp handen, men det gör inte så många”* (Bosse Bengtsson). Förutom månadsmötet förklarar Bosse att de inte har några direkta morgonmöten, men att de har medarbetarsamtal en gång per år. Där de går igenom vad man lärt sig, sina mål samt lönefrågor. Även Cecilia förklarar hur månadsfikan brukar vara upplagd. *“De pratar om hur det går för företagen, om nya kampanjer och så. Det är intressant att veta vad man jobbar för”* (Cecilia Carlsson). Vidare förklarar hon att det är cheferna för bolagen som håller i informationen, men att man får ta upp vad man vill. Förutom månadsfika anordnar de även ett kundtjänstmöte en gång var tredje vecka. David säger att de på kontoret för hans avdelning inte har så mycket möten. *“Vi sitter på samma kontor allihopa, så vi tar saker och ting direkt”* (David Danielsson) Då David arbetar med inköp har han ofta möten med leverantörer, speciellt om det handlar om nya leverantörer. Han beskriver även att han har medarbetarsamtal med VD:n, Adam, där de pratar om utveckling, hälsa, framtiden, samtidigt som de stämmer av förgående års punkter.

Angående arbetsbeskrivningar och dokumentationer förklarar Adam att det inte finns så många beskrivningar på de olika avdelningarna. *“Det finns inga direkta guider för hur vi jobbar här, utan det handlar om att man lär sig hela tiden”* (Adam Andersson). Han förklarar vidare att de i kundtjänst exempelvis har guider för hur man löser olika fall, såsom reklamationer. Likaså på ekonomiavdelningarna har de guider för hur man utför vissa in- och utbetalningar exempelvis. Bosse förklarar även att det inte finns några direkta riktlinjer för hur de skall utföra jobbet på lagret. Han förklarar att alla packar olika och att det viktiga är att inte skicka fel varor. Det finns en lagerchef som kliver in vid problem, men har man varit där ett tag känner man till själva arbetsprocessen. Han förklarar även att de på lager får ha på sig vad de vill, mestadels bekväma kläder, samt att de har fått munktröjor med företagets logga på.

Cecilia förklarar att det på kundtjänsten finns riktlinjer för hur svar på mejl skall se ut, men att det inte finns någon direkt guide för hur man skall hantera olika kunder. Det handlar om att vara så trevlig mot kunden som möjligt och vid osäkerheter kan man fråga en kollega. Hon

beskriver även att det på lagret finns lite riktlinjer för hur paketen skall se ut, som exempelvis att de skall se fina ut och vara utan bucklor, samt att man bör paketera 300 paket per dag.

David säger också att det inte finns så mycket guider på hur man skall utföra sitt arbete, utan att det är fritt och man kör på som man vill. På inköpsavdelningen har en ny medarbetare precis börjat, och för att lära sig arbetsprocessen får han sitta bredvid David. *“Han får enkla uppgifter för att komma in i det, och jag kan visa hur man gör, på så sätt lär han sig hela tiden”* (David Danielsson). När det gäller riktlinjer för vad som skall köpas in förklarar han att det inte finns några sådana, mer än allt som säljer. Han förklarar att det är han själv som avgör detta, och behöver alltså inte stämna av med sin chef, Adam.

Adam beskriver även rekryteringsprocessen och menar att det framförallt är genom kompisars kompisar som folk blir anställda då någon går i god för en annan människa. Han poängterar att internrekrytering, kontaktnät och rekommendation är de främsta rekryteringskanalerna, men menar även att de anställer via annonser och arbetsförmedlingen. Bosse beskriver att en annons via arbetsförmedlingen var grunden till hans anställning. Både Cecilia och David är exempel på personer som blivit rekryterade internt.

4.3.3 Ansvar

Adam menade att det var mycket frihet under eget ansvar. *“Det kan gå en hel vecka utan att jag besöker lagret, men jag vet att dem sköter det och gör sitt bästa”* (Adam Andersson). Hans mål som chef är att hans medarbetare skall veta att de är värdefulla, och att vad dem än arbetar med är de en viktig del i det stora hela. *“Jag kan ju inte ta åt mig äran för att företaget går bra, utan det är vi tillsammans, allihopa, allt från kundtjänst till lager och vi som jobbar på kontor”* (Adam Andersson). Han betonade även att det är roligt att medarbetarna är så engagerade och att de är duktiga med att komma med åsikter och synpunkter på förbättringar, att de varje vecka kommer nya förslag via mejl. Adam tror även att de anställda trivs med att få mycket ansvar. Bosse tycker han får ta mycket ansvar, något som ökat allt eftersom. Som exempel förklarar han även hur han fått vara med och hantera olika inköpsprocesser. Cecilia beskriver att hon känner att hon får ta mycket ansvar både tidigare på lagret och nu på kundtjänst. *“Ser man att något som inte är som det skall vara, så är det klart man inte skiter i det, utan då är det klart att man försöker förbättra det och så”* (Cecilia Carlsson). David förklarar även att det är mycket frihet under eget ansvar, och att

han känner att han får ta ett stort ansvar. *“Inköp är ju en stor del, och oftast har man flest egna förslag som man enbart stämmer av med sin chef”* (David Danielsson).

4.3.4 Relationer

Adam menar att det är en bra stämning på kontoret. *“En bra laganda där alla hjälps åt och jobbar för varandra”* (Adam Andersson). Bosse förklarade stämning som att det är familjärstämning, att företaget verkligen bryr sig om sina anställda. Cecilia anser att det är en bra relation på företaget. Hon förklarar vidare att hon i alla fall har en bra relation både med lagret samt de som sitter uppe på kontoret. *“De är duktiga på att ta hand om oss, exempelvis när det var stressigt kring jul fick alla ett presentkort på massage”* (Cecilia Carlsson). Hon menar att man känner sig väl omhändertagen på arbetet. David anser att det är mycket bra stämning på kontoret, det är lätt att prata om det är något. *“Det är högt i tak”* (David Danielsson).

Cecilia menar dock att hon kanske inte har lika bra relation med de som sitter i andra delen av kontoret, personer med chefspositioner. Hon menar att de går på rast lite tidigare än resterande och berättar även att lagret oftast lunchar på ett speciellt ställe. *“Ibland sätter sig de från kontoret vid oss och tvärtom, men man trivs ju med olika människor”* (Cecilia Carlsson). Vidare förklarar hon även att tidigare åt alla ute tillsammans varje torsdag, men att de nu är för många på företaget. *“Det går ju inte att sitta 40 personer kring ett bord”* (Cecilia Carlsson).

Adam anser att han har en bra relation både med sina anställda och med ledningsgruppen. Han poängterar att det är väldigt högt i tak, att det är ingen som pekar med hela handen utan man diskuterar för finna en medelväg. Vidare förklarar Adam att det finns flera olika kompetensområden inom företaget som man kan bolla sina idéer med. *“Är det mer strategiskt långsiktigt, stämmer jag av med VD:n för bolaget, Henrik. Handlar det däremot om prissättning eller dagligt sortiment stämmer jag av med inköpsansvarig”* (Adam Andersson). Bosse anser att det är väldigt högt i tak och att har man idéer skall man ta upp dessa med sin närmsta chef. *“Det fick jag höra redan första veckan, att har jag några idéer var det bara att säga det direkt”* (Bosse Bengtsson).

Cecilia anser att hon har en bra relation med sin chef och poängterar att det absolut inte är några problem att säga till om man har förslag på förbättringar. Avdelningen har även ett kundtjänstmöte för att samla upp alla förslag och där avdelningens medarbetare tillsammans diskuterar förslagen för att komma fram till nya lösningar. Cecilia menar vidare att hon inte skäms för att erkänna att hon gjort fel i någon situation. *“Lite pinsamt kanske, men så är det, alla kan ju göra fel”* (Cecilia Carlsson). Även David känner sig trygg med sin chef, både med att ta upp problem samt eventuella förbättringsförslag. *“Det finns alltid någon man kan bolla sina idéer med”* (David Danielsson).

Om chefen kommer med nya förslag på förändringar i arbetssättet så förklarar Bosse att man lyssnar på chefens nya förslag, då denna anses ha bättre erfarenheter. Som exempel förklarar han hur lagerchefen bad honom ändra sitt paketeringssätt. *“Först var det obekvämt att ändra, men det gick ju mycket snabbare att göra som hon ville. Var ju ologiskt hur jag gjorde”* (Bosse Bengtsson). Cecilia menar även hon att hon ger chefens förslag ett försök, även om hon själv inte anser att det är det bästa sättet. *“Det är ändå chefen som vet bäst, och som har erfarenhet. Man har ändå respekt för chefen”* (Cecilia Carlsson). Cecilia poängterar också att om det visar sig att det nya förslaget inte fungerar, så tar hon upp det med chefen så de tillsammans kan komma fram till den bästa lösningen. David förklarar också att han inte hade haft några problem om chefen kommer med förslag på förändringar, men han poängterar dock att de bollar mycket idéer tillsammans. *“Inte såhär skall det vara, utan besluten tas flytande”* (David Danielsson).

Om det uppstår en situation där en medarbetare kan anses agera felaktigt förklarar Bosse att han kan komma med tips på förändringar, men att han samtidigt inte är den personen som lägger sig i andras arbete utan att han hellre sköter sitt. Han förklarar att arbetsplatsen är så pass öppen att man i så fall vänder sig till den personen direkt, och att man inte går via chefen. *“Har man förslag på förbättringar så tar man det med kollegan eller chefen direkt”* (Bosse Bengtsson). Cecilia förklarar att hon hade gått till medarbetaren eller chefen om medarbetaren hade agerat felaktigt ett flertal gånger. Hon poängterar att hon inte gillar personpånopp och att hon hellre generellt säger till chefen *“Såhär brukar jag göra, och det funkar jättebra och kunderna uppskattar det”* (Cecilia Carlsson). David säger att vid allvarliga problem går man först till chefen, annars direkt till kollegan.

Adam berättar även att de har en trivselgrupp, med representanter för varje avdelning, som har en budget för att anordna roliga aktiviteter varje år. De anordnar flertal AW, kickoffer, weekendresor, julfester och andra utflykter under året. Bosse, Cecilia och David berättar även dem om trivselgruppen och om att det inkluderar kickoffer, julbord, sommarfester och flera AW, vilket anses vara mycket uppskattat av samtliga *“Det är det mest generösa företaget jag arbetat på”* (Bosse Bengtsson).

4.3.5 Värderingar, visioner och kultur

Adam beskriver värderingarna som ett företag med lagkänsla där det inte finns någon direkt hierarki, utan där alla jobbar för varandra. Han poängterar dock att företagets förtjänst är grundaren Marcus. *“Det hade inte funnits något företag utan Marcus, det är hans entreprenörskap, driv och energi som ligger bakom hela företaget. Bara det att han orkade jobba år efter och år, och hålla ut”* (Adam Andersson).

Bosse förklarar värderingarna utifrån en familjerkänsla, där alla ställer upp för varandra och där det är viktigt att man skall må bra. *“Låter kanske lite sektliknande, men det är verkligen ett väldigt stöttande företag. Är du sjukanmäld en dag, så kan de ringa och kolla att du faktiskt är fysiskt sjuk, så de inte är psykiskt. De vill verkligen att vi skall må bra”* (Bosse Bengtsson). Cecilia förklarar att den viktigaste värderingen inom företaget är att kunderna skall vara nöjda och att lager och kundtjänst alltid skall göra sitt bästa för att uppnå detta. *“Cheferna säger att vi alltid skall vara så snälla som möjligt. Om vi inte har 30 ml i lager så skickar vi 50 ml”* (Cecilia Carlsson). Hon förklarar också att de ibland kanske är lite för snälla. Vidare förklarar hon värderingarna utifrån att det är ett företag utan någon direkt hierarki, där alla befinner sig på en jämn nivå. Som exempel beskriver hon hur de på kontoret vid juletid kan komma och hjälpa till på lager. David beskriver att en viktig värdering är att alla skall känna sig välkomna och trivas på jobbet, att det skall vara en god och familjärstämning på kontoret.

Vid frågan om företagets vision förklarar Adam att de tagit fram visioner vid olika tillfällen, och att den nu är att de skall vara ett av de största e-handelsföretagen i norden inom respektive segment. Han förklarar att det hela tiden handlar om att växa, och att bredda sortimentet. *“Vi har gått igenom visioner på olika gruppträffar, men det är inget som hänger på väggarna eller så”* (Adam Andersson). Vidare förklarar Adam att de inte varit tydliga med

att förmedla visionen till deras anställda och han inte tror att alla medarbetare känner till företagets visioner. Bosse beskriver företagets vision utifrån att de hela tiden skall växa, bli större och utveckla samtliga företag. *“Det märks på lagret, vi bygger ut hela tiden, vill bara bli större och större”* (Bosse Bengtsson). Vidare menar han att en vision är att ha nöjda och återkommande kunder. Cecilia förklarar att visionen för företaget är att hela tiden växa och gå framåt, exempelvis att komma ut till Norge och Danmark, vilket de har lyckats med. Vidare ser hon inga direkta visioner långt fram, utan det handlar om att fortsätta växa. David menar också att visionen handlar om att fortsätta utvecklas; att få nöjdare kunder och större kundbas. *“Vi kör vidare som vi gör, bra priser på det vi säljer och kunderna skall få saker i tid!”* (David Danielsson).

När det gäller företagets mål förklarar Adam att det handlar om att först och främst fortsätta vinna årets e-handlare inom kategorierna skönhet och bläck, vilket de har gjort i tre år i rad nu. Ett annat mål är att finnas inom nordens alla länder. Vidare förklarar han att de finansiella målen är att samtliga bolag skall gå med vinst, och att denna skall fortsätta öka. Dessa förmedlas via företagets olika månadsmöten medan de icke-finansiella målen mer kommuniceras ut på kick-offer förklarar Adam samtidigt som han påpekar att de kan bli bättre på att förmedla ut deras mål och visioner. Han förklarar vidare att de fortfarande är ett nystartat företag och mest bara kört på, men att det är en pågående process. *“Många mål och visioner blir informella, de sitter i väggarna. Skriver ni arbetet om 3 år, får ni nog andra svar”* (Adam Andersson).

Bosse förklarar att de tog upp en del mål under deras kick-off resa till Köpenhamn, men tillägger samtidigt att allt inte lades på minnet. Han förklarar också att ett mål är att vinna årets e-handlare samt att de finansiella målen är att hålla en 25% ökning. Han anser dock att det hade varit intressant att veta andra mål också, såsom exempelvis målet med antalet felkick. Cecilia förklarar att för att uppnå visionen finns det inga klara mål, men att fortsätta vinna årets e-handlare är något som företaget alltid strävar efter. *“Ledningen sätter upp budgetar, som tas upp på våra månadsmöten, men det är inget vi kan göra något åt, utan det är mer de som jobbar på försäljning och marknadsföring”* (Cecilia Carlsson). David menar också att målet är att följa budgetarna och nå ett visst resultat.

Kulturen i företaget beskriver Adam som entreprenöriellt. *“Vi kör på som vi vore det gamla garageföretaget fortfarande”* (Adam Andersson). Det finns ingen direkt byråkrati eller revir,

utan det handlar om att fatta snabba beslut. Vidare poängterar Adam att det för kulturen också är viktigt att alla skall förstå att de är en viktig del av företaget och att de trivs. Bosse beskriver att organisationskulturen är att alla skall trivas, och att konflikter löses snabbt. *“En familjär organisation som bryr sig om sina anställda”* (Bosse Bengtsson). Han jämför kulturen med tidigare arbetsplatser och förklarar hur alla medarbetare där pratade om en viss kultur, men ingen egentligen visste vad den innebär. Här finns det ingen nedskreven kultur, men de är ändå tydliga med att förmedla en familjarkänsla, förklarar Bosse. Han tillägger att han är mycket stolt över sitt jobb och det ansvar han tilldelas. Cecilia förklarar även hon att hon trivs mycket bra och att kulturen är omhändertagande, personalen tar hand om varandra och det är en jämn nivå mellan de anställda. *“Det finns ingen man trippar på tå för här, ingen som bossar runt”* (Cecilia Carlsson). David beskriver också kulturen som ett trivsamt företag med högt i tak.

Samtliga intervjuade beskriver även företaget som ett ungt företag, där många är i samma ålder och med en väldigt låg medelålder. Både Bosse och David poängterar även att det arbetar mycket kvinnor på företaget. *“De flesta är runt 20-25 år, och det är väldigt många tjejer som arbetar för NordicFeel”* (David Danielsson). *“Det är en helt annan mentalitet här, för det är så mycket kvinnor. Lager brukar ju annars vara väldigt mansdominerat, men jag tycker det är skönt att det är lite mer blandat”* (Bosse Bengtsson). Bosse beskriver även den familjära känslan på kontoret genom att förklara att det är okej att ha med hundar på kontoret och även hans son har fått vara med några timmar ibland. *“VD:n på företaget brukar passa min hund, han sitter på hans kontor när han jobbar. Så familjärt är det”* (Bosse Bengtsson).

4.3.6 Motivation, karriärmöjligheter

För att motivera personalen förklarar Adam att de arbetar mycket med internrekrytering och ger exempel på att personal från lager exempelvis nu jobbar inom kundtjänst eller med inköp. Samtidigt är de ett ungt företag som inte hunnit med så mycket förflyttningar än, menar Adam. Han förklarar att det inte finns något belöningsystem, utan att belöningen istället handlar om det dem gör tillsammans, såsom exempelvis kick-offer, julbord eller hockeymatcher. Han försöker även motivera personalen genom att sprida en positiv energi och vara glad, att uppmuntra de anställda och få dem att förstå hur viktiga de är.

Bosse förklarar att han är väldigt motiverad i sitt arbete. Det handlar om att ta ansvar, och det är mer än bara ett lagerarbete. Det som motiverar är även att man lär sig hela tiden, exempelvis att man som lagerarbetare även får möjlighet att lära sig inköpsprocesser. *“Ditt arbete märks, och gör skillnad, och det är väldigt roligt!”* (Bosse Bengtsson). Det är ett ungt företag med mycket utvecklingsmöjligheter, vilket också anses motiverande. Vidare förklarar han att det även finns möjlighet till löneökning varje år, vilken baseras på hur man sköter sitt jobb och utvecklas. Han vill även poängtera att andra mer mjuka saker också ses som en belöning, exempelvis kick-off resor, goodiebags, fikastunder. *“Jag ser mig absolut inom detta företaget om 5 år, kanske inte inom lager, men i samma företag”* (Bosse Bengtsson).

Cecilia förklarar även hon att hon känner sig motiverad till att fortsätta jobba inom företaget. Hon har precis gjort ett hopp från lager till kundtjänst, och menar att det finns många möjligheter. Vad det gäller bonussystem förklarar hon att hon hört att man skall ges möjlighet att få löneökning beroende på hur bra man jobbar. David förklarar att det finns många karriärmöjligheter. Det som motiverar är att ingen dag är den andra lik, och att arbetsuppgifterna varierar mycket. Ett belöningssystem kan bidra till ökad motivation menar David samtidigt som han förklarar att man ändå skall göra sitt bästa.

5. ANALYS

I analysdelen kommer en diskussion föras kring hur förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck kan se ut i ett e-handelsföretag. Det kommer ske genom att jämföra vår empiri, det vill säga djupintervjuerna, dokument- och observationsstudien, med tidigare forskning inom organisationskultur. För att tydliggöra för läsaren har vi valt att inleda analysen med en introduktion av koncernens organisationskultur. Analysen kommer sedan att följa de ämnen som finns för de materiella uttrycken i empirin, det vill säga miljö och rutiner/processer. För att analysera förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck kommer dessa valda materiella uttryck att studeras i förhållande till den organisationskultur som belystes under företagsbesöket.

5.1 Introduktion av koncernens organisationskultur

Efter koncernbesöket på Nordic E-commerce Group uppmärksammades ett flertal mönster i respondenternas svar. Resultatet av intervjustudien tyder på att koncernen speglas av dess entreprenöriella bakgrund där grundarnas värderingar har påverkat koncernen mycket. Den entreprenöriella värderingen visade sig framförallt i hur det saknas riktlinjer och guider för arbetsprocesserna, då detta kan ses i enlighet med den entreprenöriella andan som kan innebära att man bara “kör på” och fattar snabba beslut utan att forma guider.

Det fanns mönster som tyder på att Nordic E-commerce Group också genomsyras av en laganda och en familjär värdering. Lagandan visades genom att respondenterna poängterade att arbetet innebar mycket eget ansvar. Vidare förklarade även respondenterna att det inte var någon hierarkisk organisation utan alla befinner sig på en jämn nivå och arbetar för varandra där idéer och förbättringsförslag bollas mellan organisationens olika medlemmar. Respondenterna förklarade att alla ställer upp för varandra och att det är viktigt att alla mår bra och trivs på jobbet. Respondenterna beskriver vidare företaget som omhändertagande och generöst.

5.2 Miljö

För att studera förhållandet mellan Nordic E-commerce Groups organisationskultur och dess materiella uttryck kommer vi under miljöavsnittet analysera organisationens kontorsmiljö,

dess fysiska uppbyggnad samt inredning i förhållande till de värderingar och grundläggande antaganden som framförts under intervjusituationerna. Vidare analyseras även de materiella uttrycken; klädsel och kommunikation, i förhållande till värderingar och grundläggande antaganden.

5.2.1 Kontorsmiljö

Artefakter är de faktorer som syns och hörs när en individ besöker en ny fysisk miljö och kan inkludera synliga organisationsstrukturer och processer (Schein 2004). Vid observationsstudien uppmärksammade vi att kontoren på Nordic E-commerce Group såg relativt lika ut, oavsett de anställdas position. Denna struktur bidrog därmed till att cheferna hade likadan kontorsuppbyggnad som de resterande medarbetarna. Det uppmärksammades även att samtliga kontorsmedarbetare och chefer för NordicInk delade ett kontorsrum. Detta kan ses som en symbol för att alla är lika värda i organisation som genom det som Hatch (1993) benämner som prospektiv och retrospektiv tolkning skapar ett ömsesidigt samband mellan symboler och grundläggande antaganden. Lika kontor för både chefer och medarbetare kan stärka det grundläggande antagandet att alla är lika värda, samtidigt som det grundläggande antagandet kan ge kontoren dess symboliska värde. Det kan även medföra att få tydliga hierarkiska nivåer kan tydas utåt, vilket kan resultera i att organisationen upplevs som relativt platt.

Vidare uppmärksammades att koncernen hade ett stängt kontorslandskap, men att samtliga dörrar stod öppna. Den här artefakten visar hur de materiella uttrycken begränsar organisationskulturen genom att det inte är möjligt att ha ett öppet kontorslandskap. De öppna dörrarna kan dock visa på en strävan efter att ha ett så öppet landskap som möjligt utefter de materiella uttryckens ramar. Artefakter är dock enligt Schein (2004) svåra att tyda och att tolka, vilket kan innebära att de öppna dörrarna likväl kan vara ett tecken på kontroll från ledningens sida, där de använder de öppna dörrarna som en kontrollmekanism över sina medarbetare.

Kontorets uppbyggnadsstruktur som ett L är även den en artefakt som kan ha begränsat organisationskulturen. Detta då chefskontoren var belägna i en korridor medan kundtjänstkontoren belägna i en annan, vilket kan ha skapat en informell skillnad som egentligen inte är fanns från början. Artefakten kan dock tolkas på motsatt sätt, där det kan

vara ett medvetet beslut att placera kundtjänstmedarbetarna i en annan korridor. Det eventuella beslutet kan grunda sig i flera olika faktorer, allt från enkelhet till att markera en hierarkisk skillnad, men som genom enbart observation är svårt att uttyda. Lagret var placerat en våning ner i byggnaden, vilket liksom kundtjänstkontoret kan bero på en enkelhet av rent praktiska själ, men även kan markera en hierarkisk skillnad.

Kontors uppbyggnadsstruktur var dock inte koncernens egna, utan den var där redan när koncernen tog över byggnaden, vilket innebär att de materiella uttrycken redan då hade satt tydliga ramar för organisationskulturen och påverkade därmed hur organisationskulturen skulle kunna ta sig uttryck i det materiella uttrycket, kontorsuppbyggnaden. Det är därav svårt att veta om organisationen själv hade valt denna kontorsuppbyggnad vid en ny byggnad, men å andra sidan har koncernen fortfarande accepterat kontorens uppbyggnad när de tog över lokalerna.

Det visade sig även att många kontor stod tomma samt att det fanns stora utrymmen på lagret som var oanvända, vilket kan förstås som den process som Hatch (1993) benämner som proaktivt förverkligande, som beskriver hur värderingar kan skapa nya artefakter. Detta då en av organisationens värderingar som belystes av respondenterna, att ständigt fortsätta växa, kan yttra sig genom att koncernen förberett extra utrymme för att ge rum för expansion. Detta kan tolkas som att organisationskulturen tagit sig uttryck i de materiella uttrycken genom dess påverkan på företagsstrukturen. Artefakten kan dock även vara en begränsning av organisationskulturen, då det skapar en "ofärdig" känsla av kontoret och lagret, som i sin tur kan resultera i en inte så stimulerad arbetsmiljö.

5.2.2 Miljöuppfattning genom klädsel, kommunikation och annan inredning

Artefakter kan även tydliggöras i klädsel, konst samt upphängda policydokument (Schein, 2004). Under observationsstudien åskådliggjordes att det inte verkar finnas någon formell klädkod i koncernen. Samtliga i organisationen fick ha på sig vad de ville, men på lager var det framförallt bekväma kläder som användes och på kontoret var klädkoden relativt vardaglig både bland chefer och medarbetare. Denna artefakt kan kopplas samman med den familjära värderingen som framfördes av intervjupersonerna, enligt vilken alla är lika värda och arbetar tillsammans på lika villkor.

Det uppmärksammades under observationsstudien att organisationen accepterade att överta den inredning som fanns sedan tidigare på kontoret, vilken vi uppfattade som väldigt tråkig och opersonlig. De hade dock inrett fikarum med lila och gröna kuddar samt hängt upp dotterbolagens loggor, vilket kan symbolisera att de gjort ett försök att stimulera organisationskulturen i bolaget, men förutom det uppfattades inredningen som väldigt grå och kall. Den tråkiga inredningen är artefakter som därmed kan vara en begränsning för organisationskulturen, då det kan anses inte så stimulerande att arbeta i en grå och tråkig miljö vilket därmed kan hämma medarbetarnas kreativitet och nytänkande. Det här kan ses som extra viktigt i Nordic E-commerce Groups organisationskultur då den enligt intervjupersonerna speglas av en entreprenöriell anda, där kreativitet kan ses som en viktig framgångsfaktor.

Det uppmärksammades även under observationsstudien att det fanns en planeringstavla för vad som skulle göras samma vecka, som dock inte var ifylld. Den entreprenöriella kulturen som tycktes prägla Nordic E-commerce Group kan ha påverkat de materiella uttrycken genom att inte slutföra tänkta processer och därmed inte använda tavlan som planeringsmaterial utan enbart fatta snabba beslut och "köra på". Schein (2004) menar att det måste finnas en gemensam tro bakom värderingarna för att det ska finnas en verkan och inte enbart vara tomma ord. Artefakten kan då även visa på ett försök att skapa en värdering om en mer strukturerad organisation, men att det inte föreligger en gemensam tro om denna värdering, vilket kan vara bakgrunden till att processen inte än är genomförd. Det uppmärksammades under intervjuerna att en strukturerad organisation inte var i fokus, där respondenterna bland annat förklarade att det inte fanns några tydliga riktlinjer eller guider för arbetsprocesserna. Detta kan därmed visa att respondenternas svar inte gav uttryck för någon gemensam tro i att använda planeringstavlan.

Alvesson (2009) menar att det är viktigt huruvida organisationsmedlemmarna identifierar sig med organisationens kultur för att lyckas skapa en tydlig organisationskultur. Detta kan också vara en bakomliggande faktor till respondenternas svar inte gav uttryck för den gemensamma tron. Det uppmärksammades under intervjusituationerna att vissa av medarbetarna inte helt identifierade sig med organisationskulturen, bland annat var det en respondent som ansåg att koncernens organisationskultur innebar att de ibland var allt för snälla mot kunderna. Att medlemmarna inte helt identifierar sig med kulturen kan således innebära att det inte finns en gemensam tro bakom vissa av organisationens värderingar.

En tydlig artefakt som sammanförs med det som under intervjusituationerna uppmärksammades som koncernens vision och mål, att fortsätta växa och att få pris för årets e-handlare varje år, tydliggörs genom att diplomerna för tidigare vinster sitter uppradade på väggen. Det förekom inte mycket tavlor eller annan konst på väggarna, vilket gjorde att diplomerna utmärkte sig markant samt att de även var placerade på en plats som inte gick att missa. Detta visar på hur artefakten kan påverka värderingarna genom den process som Hatch (1993) benämner som retroaktivt förverkligande. Processen innebär att artefakten påverkar antingen genom att underhålla tidigare kända värderingar eller genom att utmana existerande värderingar. Detta fall kan ses utifrån att diplomerna underhåller visionen om att vinna årets e-handlare som därav kan vara en bakomliggande faktor till det faktum att medarbetarna delade visionen om priserna trots att den inte arbetades aktivt med.

Lokalens sammantagna miljö, med den uppmärksammade opersonliga inredningen och gråa strukturen, kan ses motsätta koncernens familjära värdering. Lokalens miljö kan däremot förstås utifrån den entreprenöriella bakgrunden. Alvesson (2009) menar att grundaren av organisationen har stor påverkan på organisationens värderingar och grundläggande antaganden, vilket i Nordic E-commerce Group kan tydliggöras genom en tydlig entreprenörsanda. Att koncernen inte lagt stor vikt vid miljön kan genom den entreprenöriella bakgrunden tolkas med att de bara "kör på" och tar snabba beslut, samtidigt som organisationen haft en ständig expansion vilket kan ha medfört att de fokuserat på tillväxten istället för kontorsmiljön. Det fanns dock vissa fall där den familjära värderingen kom till uttryck, detta genom att hundar och barn var välkomna på kontoret. Detta kan förstås utifrån processen som Hatch (1993) benämner proaktivt förverkligande, som beskriver hur värderingar kan skapa nya artefakter. Även hur samtliga anställda i koncernen kommunicerade med varandra kan vara ett exempel på proaktivt förverkligande, då den familjära värderingen kan ligga till grund för kommunikationen inom organisationen. Kommunikationen som uppmärksammades under observationsstudien tolkades vara av en trevlig karaktär och att medarbetare och chefer enkelt förde en kommunikation med varandra som inte endast bestod av jobbrelaterade frågor. Det är dock svårt att på en kortare tidsperiod observera den fulltaliga kommunikationen, vilket innebär att artefakten behöver en längre observation för att kunna tolka dess bakomliggande betydelse.

5.3 Rutiner och processer

För att studera förhållandet mellan Nordic E-commerce Groups organisationskultur och dess materiella uttryck kommer vi under följande avsnitt att analysera företagets rutiner samt dess rekryterings- och arbetsprocesser i förhållande till de värderingar och grundläggande antaganden som framförts under intervjusituationerna.

5.3.1 Rutiner

Under intervjusituationen framkom det att det inte fanns några officiella dokument med riktlinjer, guider eller rutiner för hur arbetsprocesserna var utformade, varken för kundtjänst, lager eller för inköp. Intervjupersonernas svar tydde på att samtliga arbetsprocesser byggde på att de anställda fick eget ansvar vid besluten om vilka processer som var bäst lämpade. Mycket eget ansvar för medarbetare kan vara ett tecken på decentralisering, som är motsättande mot den hierarkiska företagsstrukturen som finns på pappret. Denna artefakt om decentralisering, kan förklaras genom Hatchs (1993) dynamiska perspektiv som en proaktiv process, som både inkluderar ett proaktivt manifesterande och förverkligande. Det grundläggande antagandet som uppmärksammades under intervjuerna om att alla arbetare inom organisationen gör sitt bästa, kan ligga till grund för den värderingen om laganda som i sin tur kan ha skapat artefakten decentralisering. Detta då de intervjuades berättelser tyder på att lagandan innebar att alla i organisationen är lika värda och allas arbete är lika viktigt för koncernens framgång, vilket då innebär att alla har ett stort eget ansvar.

Under intervjutillfällena framkom det vidare att koncernen har månadsmöte en gång i månaden. Mötet kan ses som en artefakt då det visar hur medarbetarna agerar och kommunicerar med varandra (Schein, 2004). Under dessa möten är samtliga medarbetare med men det är framförallt ansvariga för varje dotterbolag som pratar. Intervjuerna belyste dock att mötena hade en tydlig struktur och mestadels bestod av en envägskommunikation då frågor var sällsynta. Den entreprenöriella bakgrunden och lagandan verkar således inte genomsyras i mötena och det uppstår en känsla av hierarki, vilket innebär att de formella mötena kan begränsa organisationskulturen. Intervjupersonerna förklarade även att det anordnades kundtjänstmöte var tredje vecka samt möten under koncernens kick-offer. Dessa möten möjliggjorde en mer integrerad kommunikation mellan de anställda, då de här gavs utrymme för egna förslag och förbättringar. Det kan tolkas som att dessa möten i större grad präglades

av lagandan och den familjära värderingen, och det därmed snarare kan vara organisationskulturen som tar sig uttryck i dess materiella uttryck.

Genom intervjusvaren framkom det att koncernen förutom dessa mer arbetsrelaterade möten även hade en trivselgrupp. Denna kan ses som ett materiellt uttryck som aktivt arbetade med sammanhållningen i koncernen genom att skapa olika event, såsom after-works och kick-offer. Intervjudeltagarnas berättelser tydde på att detta var mycket uppskattat bland organisationens medlemmar vilket genom Hatchs (1993) process retroaktivt förverkligande kan ses som ett underhållande av den familjära värderingen i koncernen.

5.3.2 Rekryteringsprocesser

Under intervjuerna framkom det att rekryteringsprocessen var ganska informell, där de vanligaste rekryteringarna skedde genom kompisars kompisar, då en medarbetare gick i god för någon annan. Det fanns inga strikta processer vilket kan visa på att det föreligger, vad som Schein (2004) benämner grundläggande antagande, om att alla i organisationen gör sitt bästa och i denna fråga därmed rekommenderar rätt personer. Att det inte finns några strikta processer för rekrytering kan också ses som en spegling av den framstående värderingen som uppmärksammades under intervjusituationerna, det som beskrivs entreprenöriellt. Värderingen som tydes innebära att koncernen mest "kör på" och därmed fattar snabba beslut. Alvesson (2009) menar att grundarens värderingar har stor påverkan vid rekrytering och att personerna som rekryteras ofta har samma egenskaper som grundaren. De entreprenöriella egenskaperna som grundaren av företaget bakom Nordic E-commerce Group besatt kan därav bli centrala vid rekryteringar, då man som anställd kan komma att rekommendera de människor vars egenskaper går i enlighet med koncernen. Det kan dock vara en begränsning av organisationskulturen att ha den strukturen för rekryteringar, då det kan innebära att likartade människor anställs i organisationen och därmed skapar en alltför homogen organisation.

5.3.3 Arbetsprocesser

Schein (2004) menar att artefakter är synliga organisationsstrukturer och processer, där arbetsprocesserna är tydliga exempel på det. Intervjuerna visade mönster på att arbetstiderna för samtliga inom koncernen enligt schema var 8-17 med lunchrast mellan 12-13, och att det fanns ett litet utrymme för flexibilitet som innebar att det var möjligt att tidiglägga raster.

Koncernens arbetstider kan därmed ses som relativt strikta och att de är lika för alla i organisationen kan tolkas på olika sätt. Det kan vara en strävan efter en ökad kontroll från ledningen då alla arbetar samma tider. Samtidigt som det även kan vara ett sätt att uppnå den familjära värderingen som kan ses genomsyra koncernen, då alla jobbar tillsammans som ett lag. Tolkas artefakten som en kontrollmekanism går det dock emot det grundläggande antagandet som finns, om att alla i koncernen gör sitt bästa.

Koncernen hade en gemensam matsal, men under intervjuerna framkom det att personer i ena delen av kontoret vanligtvis gick på lunch en kvart tidigare än de andra. Detta förklarades utefter att de inte fanns plats för alla i matsalen. Det visade sig även att lagerpersonalen ibland satt utanför lagret istället, samt att många från kontoret åkte hem under lunchen med motiveringen att rasta hundar. Det kan tolkas som det har bildats en informell process som framförallt grundar sig i hur företagets materiella uttryck gör att det inte fanns utrymme för alla att äta samtidigt. Detta materiella uttryck kan därmed satt tydliga ramar för organisationskulturen och motsätta den familjära värderingen, då vissa personer i koncernen inte träffas lika mycket.

För att åstadkomma grupplärande menar Schein (2004) att det i grunden handlar om en enskild individs värderingar. Om dessa värderingar förmedlas till gruppen och sedan leder till ett gynnsamt förslag påbörjas en kognitiv transformation vilket medför att det blir en delad värdering i gruppen. Den kognitiva transformationen kan tydligt åskådliggöras i studien då bland annat Adam med en ledande position kan ha skapat en värdering som baserar sig på entreprenörsanda och laganda, som har visat sig varit gynnsam (i form av bland annat en expansion på marknaden samt vinsten av årets e-handelsföretag inom respektive område). Således kan det ha blivit en gemensam värdering i gruppen då det speglar samtliga respondenters svar. Den gemensamma tron om att entreprenörsanda är det gynnsamma kan dock även begränsa organisationskulturen genom att grupptänkande kan hämma kritiskt tänkande. Enligt Janis (Refererad i Bang 1999) är grupptänkande ett tankesätt som används när gruppmedlemmar har ett dominerande behov av att vara eniga, som innebär att de exkluderar andra realistiska handlingssätt, värderingar och kritiska tankeställningar. Detta skulle då kunna innebära att gruppmedlemmarna inte ifrågasätter den entreprenöriella värderingen och därmed finns risken att beslut kan tas på bristande grunder som kan medföra stora konsekvenser för koncernen.

Det är de grundläggande antaganden som utgör grunden för organisationens kultur. Dessa är undermedvetna och tas för givna av organisationens medlemmar (Schein, 2004). Intervjuerna visar på att det kan finnas ett grundläggande antagande i organisationen om att alla medarbetare gör sitt bästa, vilket kan ha skapats av ledarna av de olika dotterbolagen redan då det endast var ett garageföretag. Det här antagandet kan i sin tur speglas i mycket av det som sker runt om i organisationen, det vill säga att det yttrar sig i dess materiella uttryck och värderingar och som Hatch (1993) benämner som proaktivt manifesterande och förverkligande. Att det kan finnas ett grundläggande antagande om att samtliga i organisationen gör sitt bästa, kan påverka strukturen i den mån att medarbetarna tilldelas mycket eget ansvar. Det grundläggande antagandet om att alla gör sitt bästa kan dock även medföra en stor risk i koncernen då kontrollen blir mindre påtaglig, exempelvis besöker Adam lagret endast en gång per vecka. Det kan därmed bli svårare att upptäcka de fall där medarbetarna inte gör sitt bästa, eller fall där de gjort något extra positivt. Detta gör att det kan anses svårt att använda den process som Hatch (1993) benämner som prospektiv symbolisering, där artefakter ges ett symboliskt värde, för att genom en symbol visa att en enskild medarbetare gjort något bra. Det här kan även kopplas till det som tidigare analyserats kring öppna dörrar, där de öppna dörrarna kan ses som en kontrollmekanism.

6. SLUTDISKUSSION

I detta avsnitt framförs uppsatsen slutdiskussion utifrån vad som har analyserats genom djupintervjuerna, observations- och dokumentstudien. Huvudpunkten ligger i att på ett tydligt sätt koppla diskussionen till uppsatsens huvudsakliga syfte om förhållandet mellan organisationskulturen och materiella uttryck.

6.1 Hur kan organisationskulturen ta sig uttryck i företagets materiella uttryck?

I studien har det framkommit att organisationskulturen kan ta sig uttryck i företagets materiella uttryck på flera olika sätt. Det var tre genomgående ord som av respondenterna använde för att beskriva organisationskulturen i koncernen; laganda, entreprenöriell och familjär.

Respondenternas svar visade tydligt att det var en stark laganda som genomsyrade kulturen i organisationen. Denna laganda yttrade sig i företagets materiella uttryck på så vis att kontoren såg likadana ut oavsett position i företaget. Respondenterna poängterade att arbetet innebar mycket eget ansvar samt att det inte var någon hierarkisk organisation utan att man jobbade för varandra.

Den entreprenöriella värderingen kan också ses genomgående i organisationen som hade starka avtryck på företagets materiella uttryck, framförallt genom att det visade sig att organisationen inte hade så mycket nedskrivna guider eller arbetsprocesser och istället föredrog ett snabbt beslutstagande. Det yttrade sig också genom att de hade en stor tavla med ett icke ifyllt schema för veckan, samt vid rekryteringsprocessen då den kan ses ganska informell och mestadels bestod av att man rekryterade "kompisars kompisar". Företaget hade även en vision, som kan ses som en del av den entreprenöriella värderingen i organisationen, om att ständigt fortsätta växa. Det här yttrade sig tydligt i det materiella genom att hade flertalet tomma kontor samt oanvända utrymmen på lagret.

Den familjära värderingen som respondenternas svar poängterade tog sig materiella uttryck genom att man exempelvis hade hundar med sig på jobbet samtidigt som de anställda i organisationen hade en relativt informell och avslappnad klädsel.

6.2 Hur kan materiella uttryck sätta ramar och därmed påverka kulturen?

I studien har det framkommit att organisationens materiella uttryck kan sätta ramar och påverka kulturen på flera olika sätt. De materiella uttrycken visade även att de kunde motsätta de tre genomgående ord som av respondenterna använde för att beskriva kulturen i koncernen; laganda, entreprenöriell samt familjär.

De materiella uttrycken som motsatte den laganda som beskrevs genomsyra organisationens kultur visade sig framförallt i hur organisationens kontorsuppbyggnader har påverkat organisationskulturen på olika sätt. Bland annat genom att kontorensuppbyggnad, som ett L, kan ha bidragit till en informell hierarkisk skillnad mellan organisationens medlemmar. Det materiella uttrycket i kontorsuppbyggnaden, kan därav tolkas motsättande den laganda som enligt intervjupersonerna innebär att alla är lika värda. Vidare kan även de formella månadsmötena ses som en motsättning till lagandan och därmed även organisationens kultur. Detta då de formella månadsmötena för samtliga inom organisationen främst bestod av en envägskommunikation från ledningens synvinkel, vilket kan tolkas som att lagandan inte genomsyrade dessa möten utan att det istället tydliggjordes en känsla av hierarki. Dessa möten kan även ses motsätta den entreprenöriella värderingen då mötena utgjordes av en tydlig struktur som inte går i linje med den entreprenöriella bakgrunden som tyds präglas av snabba informella beslut. Observationsstudien visade dock på att det fanns en upphängd planeringstavla vilket kan visa på en strävan efter att bli en mer strukturerad organisation, vilket därmed skulle motsätta den entreprenöriella värderingen. Tavlan var dock inte ifylld vilket kan tyda på att denna mer strukturerade värderingen saknar en gemensam tro bland organisationens medlemmar.

Organisationens processer som kan ses som materiella uttryck visade bland annat på att det var strikta arbetstider i organisationen, vilket kan ha satt ramar för organisationskulturen genom att det kan bidra till en familjärkänsla då samtliga medarbetare arbetar samtidigt och tillsammans som ett lag. Det kan dock även tolkas som att det är ett materiellt uttryck för en kontrollmekanism för att kontrollera organisationens medarbetare, som istället kan ses gå i strid mot den familjära värderingen.

Den familjära och den entreprenöriella värderingen kan även ibland motsätta varandra. Om man ser till det materiella uttrycket för lokalens sammantagna miljö, som under observationsstudien uppmärksammades som opersonlig och tråkig, ger det inte uttryck för den familjära värderingen men kan tolkas som uttryck för den entreprenöriella värderingen.

Att organisationen tagit över en gammal kontorsstruktur kan även det ha medfört att de materiella uttrycken redan från start satt tydliga ramar för organisationskulturen och därmed påverkat hur organisationskulturen skulle kunna ta sig uttryck i kontorsupbyggnaden. Vad gällande organisationens inredning kan även den ses som ett materiellt uttryck som kan begränsa organisationskulturen, då den upplevdes väldigt grå och inte så stimulerande, och därav inte uppmanar till kreativitet.

6.3 Förhållandet mellan organisationskultur och dess materiella uttryck

Som ovan visat har studien visat på att det kan finnas ett förhållande mellan organisationskulturen och de materiella uttrycken i Nordic E-commerce Groups fall, men att det finns vissa tillfällen då dessa även motsätter varandra. En annan slutdiskussion som framkommit tydligt i studien är att grundaren till företagen har stor påverkan på hur organisationen ser ut och hur dess värderingar påverkas. Dessa yttrar sig i företagets materiella uttryck på olika sätt.

Vad som blivit tydligt i denna studie är att det kan finnas ett tydligt förhållande mellan företagets materiella uttryck och dess organisationskultur, och att dessa två aspekter ofta går in i varandra och samverkar på olika sätt. Det innebär att det blir svårt att dra några slutsatser om huruvida det är organisationskulturen som tar sig uttryck i organisationens materiella uttryck, eller om det är omvänt, att det är organisationens materiella uttryck som sätter ramar och därmed påverkar organisationskulturen. Det här visar på att det, liksom tidigare forskning menar, är väldigt svårt analysera samt att definiera organisationskultur.

Som Schein (2004) menar är det som utomstående person inte svårt att observera materiella uttryck, men att det kan krävas en längre iakttagelse för att faktiskt förstå vad uttrycken innebär. Detta är något som vi tagit i beaktande i vår uppsats då våra tolkningar av kontexten grundar sig på en relativt kort iakttagelse och att vi därmed fått analysera olika synvinklar och inte presenterat en absolut sanning.

Då det hermeneutiska synsättet ligger till grund för denna uppsats har det inte heller varit av relevans att söka efter sanning under vår forskningsprocess. Istället har forskningen utgjorts av ett tolkande synsätt som därmed medför att det inte kommer dras några allmänna slutsatser om ämnet.

6.4 Bidrag till forskningen

Med vår studie har vi bidragit med forskning kring hur förhållandet mellan organisationskultur och materiella uttryck kan se ut i e-handelsföretag. Tidigare forskning har framförallt fokuserat på organisationskultur som berör organisationer som ska förflytta dess organisationskultur från fysisk butik till internet baserat. Vi anser därmed att vi har bidragit med ytterligare en infallsvinkel, genom att studera hur förhållandet kan se ut i ett företag som endast är verksamma på internet.

6.5 Förslag till vidare forskning

I studien ville vi behandla ett område som inte varit tidigare utforskat i stor bemärkelse, nämligen hur organisationskulturen kan yttra sig i just e-handelsföretag. Vad som har visat sig är att organisationskulturen kan vara ett viktigt fenomen i organisationer som endast är verksamma på internet, och att denna kan yttra sig på flera olika nivåer i organisationen. Som vidare forskning hade det varit intressant att se hur företag som är verksamma inom både e-handel och har fysisk butik arbetar med organisationskulturen, och genom en jämförelse se om organisationskulturen möjligtvis yttrar sig på olika sätt i dessa organisationer.

REFERENSLISTA

Alvesson, Mats. 2001. *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber

Alvesson, Mats. 2009. *Organisationskultur och ledning*. 2 uppl (omarb). Malmö: Liber

Bang, Henning. 1999. *Organisationskultur*. 2 uppl. Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan & Bell, Emma. 2011. *Business Research Methods*. 3de uppl. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, Alan & Bell, Emma. Översättning: Nilsson, Björn. 2013. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. 2 uppl (rev). Stockholm: Liber.

Dew, Nicholas. 2007. *Abduction: a pre-condition for the intelligent design of strategy*. *Journal of Business Strategy*. 28 (4) 38 - 45. DOI: 10.1108/02756660710760935

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London.:SAGE Publications Ltd. Online ISBN: 9780857028044. E-bok.

Hatch, Mary Jo .1993. *The dynamics of organizational culture*. *The Academy of Management Review*. 18 (4) 657 - 693
<http://www.jstor.org.ezproxy.ub.gu.se/stable/258594?seq=2> (Information hämtad 2014-04-29)

HUI Research, Post Nord & Svensk distanshandel. *E-barometern helårsrapport 2013*.
<http://www.hui.se/statistik-rapporter/index-och-barometrar/e-barometern> (Information hämtad 2014-04-05)

Johansson, Calle. VD för NordicInk. Mejl 2014-04-23.

Nationalencyklopedin. *Elektronisk handel*. <http://www.ne.se/kort/elektronisk-handel>
(Information hämtad 2014-04-28)

Nordic E-commerce Group. 2013. *Om oss*. http://www.necg.se/about_us.aspx (Information hämtade 2014-03-20)

NordicFeel. *Om NordicFeel.se*. <http://www.nordicfeel.se/kundservice/om-nordic-feel> (Information hämtad 2014-03-20)

NordicInk. *Om kontoret.se*. <http://www.kontoret.se/om-kontoret-se/> (Information hämtad 2014-04-26)

NordicInk. *Om NordicInk*. <http://www.nordicink.se/om-nordicink/> (Information hämtad 2014-04-12)

PetsOnline. *Om Petsonline*. <http://www.petsonline.se/om-petsonline/> (Information hämtad 2014-04-12)

Philipson, Sten. 2004. *Etik och företagskultur: att styra med hjälp av värden*. Lund. Studentlitteratur.

Philipson, Sten. 2011. *Kan en värdegrund skapa framgång?* Lund. Studentlitteratur

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational culture and leadership*. 3 uppl. San Francisco: Jossey-Bass.

Shih, Hsin-Yu. 2010. *The dynamics of local and interactive effects in innovation adoption: The case of electronic commerce*. Journal of Engineering and Technology Management. 29 (3) 434-452.

<http://www.sciencedirect.com.ezproxy.ub.gu.se/science/article/pii/S0923474812000203>
(Information hämtad 2014-04-02)

Starrin, Bengt & Svensson, Per-Gunnar. 1994. *Kvalitativ Metod och Vetenskapsteori* Lund: Studentlitteratur.

Svensk Handel & HUI Research. 2014. *Guide för lyckad e-handel*.

<http://www.svenskhandel.se/Nyheter--rapporter/Rapporter/Nathandelsrapporter/>

(Information hämtad 2014-04-05)

BILAGA 1 - INTERVJUMALL

Bakgrundsfakta

Ålder:

Kön:

Position/funktion:

Hur länge har du arbetat inom organisationen?

Hur länge har du arbetat med den funktionen du arbetar med?

Hur anser du det är att arbeta på Nordic E-commerce Group?

Varför valde du att börja arbeta på Nordic E-commerce Group?

Hur ser en typisk arbetsdag ut för dig?

Ansvar:

Anställda:

Anser du att du har mycket ansvar/ får ta mycket ansvar inom organisationen?

Är du bekväm att komma med nya förslag till din chef?

Känner du att ledningen är lyhörd och uppmuntrande?

Ledning:

Ger du dina anställda mycket eget ansvar?

Tror du att medarbetarna känner sig bekväma att komma med nya förslag?

Tror du de känner att du/ni är lyhörda och uppmuntrande?

Relationer:

Hur skulle du beskriva relationen till dina anställda och chefer? (Vänner utanför jobb exempelvis)

Hur är stämningen bland de anställda och chefer?

Jargong på kontoret, lätt att skämta med de anställda och cheferna?

Anordnar företaget speciella evenemang eller aktiviteter för er anställda? (Kick-off, julmiddagar, etc etc) Eller anordnar någon av de anställda informella evenemang? (Så som löne-öl eller liknande)

Känner du dig bekväm att diskutera med din chef om arbetet känns tråkigt eller andra bekymmer?

Värderingar (mål/visioner/kultur):

Viktiga värderingar inom företaget?

Har ni några strategiska mål? Lång/korta? Hur arbetar ni med dem, hur följs de upp?

Finns det något dokument/guide som ni ska följa för att uppnå företagets visioner och andra riktlinjer?

Vad är Nordic E-commerce Group företagskultur? Kan du beskriva den och hur du ser på kulturen? Anser du att den påverkar ditt arbete i någon form?

Känner du dig stolt över att arbeta på Nordic E-commerce Group? Varför och på vilket sätt? Skulle du rekommendera arbetsplatsen för utomstående?

Ledning:

Vad har ni för vision inom företaget? Hur förmedlar ni mål till de anställda?

Anställda:

Vet du vad företaget har för vision?

Är det något du känner av att ledningen arbetar med att förmedla?

Har ni specifika mål uppsatta som är kopplade till visionen?

Motivation (Belöningsystem/Karriärsystem/Motivationsfaktorer)

Anställda:

Känner du att det finns möjligheter för karriär inom företaget?

Motiveras du till en fortsatt karriär inom företaget?

Känner du dig motiverad i ditt arbete?

Vilka faktorer är viktiga för att du ska motiveras?

Finns det belöningsystem för er anställda som påverkar motiveringen? Skulle du föredra att det fanns ett belöningsystem?

Ledning:

Finns det utvecklingsmöjligheter och karriärmöjligheter inom företaget för de anställda?

Använder ni er av ett belöningsystem? Varför, varför inte?

Känner du dig motiverad i ditt arbete? Vilka faktorer är viktiga för att du ska motiveras?

Hur motiverar du dina anställda i ditt arbete?

Struktur

- Möten/Rekryteringsprocess/arbetsprocess:

Finns det någon specifik medarbetare du går till vid problem? (Eller det är chefen...)

Har ni några fasta möten? Hur ofta? Vad för typ av möten? Vad tas upp?

Har ni medarbetaresamtal?

Finns det riktlinjer för arbetsuppgifter, beslut m.m? Hur har dem framtagits? Finns det möjlighet för dig som anställd att påverka dessa riktlinjer? Kan de ändras? Följs dem?

Rekryteras personer med speciella egenskaper? Vilka, hur och varför?

Vilka kanaler används vid rekrytering? Föredras intern rekrytering?

Kundservice:

Om en kund klagar, har ni en manual på hur ni ska besvara dessa mejl eller chattmeddelanden?

Om det uppstår en helt ny situation med något specifik klagomål som inte innefattas av en manual, hur löser ni det? (Om personen har svårt att besvara: hjälp med att tillägga går till närmsta chef, rådfrågar en kollega, tar ett eget beslut etc.)

Inköpsavdelning:

Hur går inköpsprocessen till?

Viktiga riktlinjer från företaget angående vilka produkter eller märken som tas in, eller har du fritt ansvar för denna typ av beslut?

Lager:

Finns det några riktlinjer för hur processerna kring lagerskötselen ska ske?

Om du exempelvis anser att lagerprocessen kan förbättras på något sätt, hur hanterar du situationen? (Förmedlar du då detta till chefen? Rådfrågar med kollega?)

Olika scenarion för respondenterna att tänka sig in i:

Om du är osäker på en situation eller vet med dig om du har gjort fel. Hur går du då tillväga?
(Ex. Låtsas som ingenting, känner dig trygg att ta upp detta med chefen)

Din närmsta chef ber dig ändra ditt arbetssätt till ett sätt som du inte känner dig bekväm med.
Hur reagerar och agerar du i detta fall?

Du har kommit på ett förslag på hur en process kan förbättras. Berättar du om ditt förslag för din chef eller någon annan inom företaget?

- a) Anser du att ditt förslag tas på allvar?
- b) Eller om du inte tar upp förslaget, vad beror det på?

Om chefen kommer med ett förslag på förändring som du anser inte kommer att fungera. Hur reagerar du i detta fall? (Ex. Säger till chefen, pratar med kollegor för att motsätta sig förslaget, eller håller tyst)

Du och en medarbetare har inte samma synsätt på hur arbetet skall utföras. Du själv anser att du följer policy som företaget förespråkar, medan din arbetskollega kan ha en otrevlig attityd mot exempelvis kunderna allt för ofta, något du tycker är högst opassande. Anser du att attityden på arbetsplatsen är sådan att du kan diskutera detta med din chef? Eller hade du diskuterat det direkt med din arbetskollega?

BILAGA 2 - OBSERVATIONSUNDERLAG

Miljö

Kontorsytor? Är det ett öppet kontorslandskap? Hur ser fördelning, chef vs. arbetare ut på kontoret? Avdelningsplacerade, funktionsplacerade, eller besättningsplacerade?

Finns det "slogans" i lokalen som påpekar visioner, nyckeltal, siffror i allmänhet eller dylikt?

Finns det någon informell klädkod? Hur klär sig de anställda? Informell klädkod bland cheferna som inte återfinns bland de anställda?

Fikarum? Äter folk sin lunch på jobbet? Tillsammans med olika avdelningar? Sitter cheferna enskilt för sig? Cheferna kanske äter sin lunch utanför företaget? Äter alla samma tider eller finns det ett tidsschema för lunch och raster? Fikaraster? Får man ta rast när man vill?