

Lunds Universitet
Sociologiska institutionen

Den heliga budgeten

En socialpsykologisk studie av en säljorganisation

Den heliga budgeten

Författare: Pontus Engström, Emil Gretland

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Höstterminen 2013

Handledare: Malin Åkerström



LUNDS
UNIVERSITET

ABSTRAKT

Författare: Pontus Engström, Emil Gretland

Titel: Den heliga budgeten - En socialpsykologisk studie av en säljorganisation

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Handledare: Malin Åkerström

Sociologiska institutionen, höstterminen 2013

Arbetsplatser med fokus på säljarbete har figurerat i media som skräckexempel för när företagskultur gränsar till hysterisk sekt. Uppsatsens syfte är att undersöka hur en säljkultur kan se ut, detta genom etnografiska studier i form av kvalitativa observationer och intervjuer med personal på en säljorganisation. Datan analyseras med utgångspunkt i Randall Collins teorier om interaktionsritualer med det tillhörande begreppet "emotionell energi", samt "heliga ting", ett begrepp som härstammar från Émile Durkheim. Vårt förhållningssätt till empirin är induktivt då vi låtit ritualperspektivet växa fram ur datan och sedan bli den premiss varpå teorin grundas. Materialet visar ett starkt samband mellan de rituella sammankomster som systematiskt sker på arbetsplatsen och den heliga status som tillfaller "budgeten", det individuella prestationsmål varje säljare ansvarar för. Genom lyckade ritualer skapas också "drive", som är en typ av emotionell energi, och sammanhållning bland de anställda. Företaget kännetecknas också av en stark moral som kretsar kring budgeten och individuella prestationer i allmänhet. Solidaritet skapas alltså genom dessa ritualer men samtidigt premieras individualism, ett paradoxalt fenomen som säljkulturen lyckas frambringa och återskapa.

Nyckelord: Interaktionsritual, emotionell energi, säljorganisation, företagskultur, heliga ting, resultatfokus

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Bakgrund	2
2.1 Syfte och problemställning	3
2.2 Avgränsning	4
2.3 Definition av organisationskultur	5
2.4 Tidigare forskning	5
3. Metod	6
3.1 Metodologisk diskussion	7
3.2 Multipel strategi	8
3.3 Deltagande observation	8
3.4 Personliga intervjuer	10
3.5 Urval av intervjupersoner	13
3.6 Etiska aspekter	13
3.7 Genomförande	15
4. Teori	19
4.1 Val av teori	19
4.2 Collins modell av interaktionsritualen	21
5. Resultat och analys	23
5.1 Ritualer och dess deltagare	23
5.2 Den heliga budgeten	28
5.3 Frihet under ansvar	32
6. Avslutande diskussion	33
7. Referenser	36
9. Bilagor	38
9.1 Intervjumall säljare	38
9.2 Intervjumall grundare	39
9.3 Intervjumall säljledare	40

1. Inledning

Då de rekryterande arbetsgivare i regel ställer krav på tidigare arbetslivserfarenheter kan det som ung många gånger vara svårt att ta sig in på arbetsmarknaden. Säljyrket, med betoning på företags säljare, skiljer sig dock ofta på denna punkt då det inte bara är den mest efterfrågade yrkeskåren just nu, det är dessutom ett av få yrken där arbetsgivare i många fall uttalat söker efter unga och oerfarna personer (<http://www.arbetsformedlingen.se>, 2013-12-28). För författarna till denna uppsats, såväl som för många andra unga runtomkring oss, blev därför säljyrket en inledande instans på vårt yrkesverksamma liv. Efter att ha rönt vissa försäljningsmässiga framgångar blev banan sedan mer inslagen och säljarbetena fler. Idag har vi tillsammans arbetat med försäljning på sex olika säljorganisationer och på så vis även varit en del av samtligas organisationskulturer. Dessa kulturer har efter jämförelser visat sig ha många gemensamma faktorer, och bjudit på drag som inte tycks finnas i samma utsträckning hos andra typer av organisationer; bland annat många sammankomster med höga nivåer av energisk intensitet, frekvent hyllande av högpresterande individer, och framför allt: ett oerhört fokus på resultat och målsättningar. Som sociologer med ett intresse för subkulturer av olika slag vill vi nu efter att, åtminstone för stunden, ha lagt deltagarrollen på hyllan, granska och analysera denna företagskultur som nästan alla av oss har ett förhållande till, vare sig det är som utövare eller potentiell kund.

Dessa nyss nämnda gemensamma, säregna, kulturella inslag tycks ofta tas för givna inom dessa organisationer, och till viss del av oss själva, trots att de är just säregna. Att bedriva försäljning utan att fokusera på resultatet som denna inbringar är, åtminstone för oss, svårt att föreställa sig. Hur ska man annars veta om insatsen håller måttet? Inom andra organisationer, säg äldre vården eller migrationsverket, känns det dock inte lika självklart att förhålla sig till numeriska målsättningar, men faktum är att just den typen av resultatfokus är ett fenomen som sprider sig i arbetslivet generellt¹. Huruvida detta fokus härstammar från försäljning, eller om det innebär att vi kan vänta oss att fler inslag som sedan tidigare gjort sig gällande i säljkulturer sprider sig till andra yrkesområden låter vi vara osagt, men kanske kan man genom att förstå hur säljorganisationens företagskultur och dess inslag fungerar även komma till klarheter som gör sig

¹ Bengtsson, Lars. Professor i industriell ekonomi vid Lunds tekniska högskola. Samtal. 2013-12-22

gällande i andra sammanhang. I alla händelser hoppas vi i denna uppsats kunna bjuda på en bild av hur en säljkultur kan se ut, och därefter ge en ytterligare förståelse för kulturen genom att skrutinisera den ur ett socialpsykologiskt perspektiv.

2. Bakgrund

I detta stycke presenteras uppsatsens forskningsområde ytterligare, följt av projektets frågeställning och avgränsningar. Därefter definieras begreppet organisationskultur och en presentation av tidigare forskning inom ämnet förs.

De flesta av oss har som sagt sagt någon typ av relation till säljare, och få har förmodligen undgått senare tids mediareportering kring säljorganisationers till synes säregna företagskultur. Ett exempel på detta var ett av 2011 års avsnitt av SVT:s ”Dokument Inifrån” med titeln ”Säljsekten” där tittarna fick en inblick i telefoniföretagets The Phone House hårda och resultatfokuserade arbetsklimat för företagets fältsäljare. Dokumentärens fokus låg framförallt på de orimliga krav och ständiga missnöje som säljcheferna riktade mot säljarna, men den gav även en inblick i organisationskultur som sedan tidigare föregått bakom stängda dörrar. Säljare intervjuades om deras syn på företaget, dess miljö och kultur, och via dold kamera skildrades möten med säljchefer, morgonmöten och andra ritualer. Dokumentären innehöll även bilder från ett av företagets så kallade prisceremonier, ett större företagsmöte i syfte att ge framgångsrika säljare bekräftelse i form av priser och uppmärksamhet. I ceremonin pumpas klubbmusik på hög volym medan chefer på en scen haussar upp publiken bestående av säljanställda till nivåer av intensitet som många förmodligen förknippar med frireligiösa sekters väckelsemöten.

Två andra fall som fått uppmärksamhet i media under senare tid har varit videomaterial som publicerats på Internet från olika säljorganisationer. Det första från en typ av uppeppningsritual på telefonifirman Tre (<http://www.youtube.com/watch?v=VAYmXzyGWKo>, 2010) och det andra från öppnandet av en svensk Apple-butik på köpcentret Täby Centrum (<http://www.youtube.com/watch?v=VCrmKJJeJPI>, 2012). Båda klippen visar upp anställda i samma typ av upphaussad sinnesstämning som den i The Phone House prisceremoni. De

anställda säljarna skriker och klappar unisont, ljudet är öronbedövande och energinivån tycks ligga på en konstant nivå av hysteri.

Samtliga av dessa bilder gav upphov till flertalet diskussioner på Internet där de flesta tycks vara överens om att beteendet som uppvisas är obehagligt, skrämmande och sektlikt (<http://www.idg.se/2.1085/1.369235/phone-house-liknas-vid-religios-sekt>, 2011). Hur korrekt det är att likna The Phone House med en sekt beror förmodligen på hur strikt man tillämpar begreppet, men det vi som författare till denna uppsats vet sedan tidigare yrkeserfarenheter är att dessa ritualer inte på något sätt utgör några unika företeelser i säljsammanhang. Snarare tvärtom är vår erfarenhet att den här typen av uppviglande i varierande grad tillhör vardagen på många säljorganisationer. Det tycks alltså som om att säljorganisationers kultur och dess ritualer följer någon slags koncept och att den med detta skiljer sig från övrig företagskultur. Vad som också är anmärkningsvärt är att trots hård press och arbetsrättsligt kriminella villkor uppger de anställda i ”Säljsekten” sig känna stark laganda på företaget och jämför sammanhållningen kollegor emellan med den i en familj. Detta i en kultur som i hög grad tycks premiera individuella prestationer, och samtidigt avsiktligt skapar tydlig hierarki genom att sätta de anställda som presterar bäst på piedestal för de andra att avundas. Att en kultur med den typen av starka individualistiska inslag kan resultera i solidaritet tycks omedelbart paradoxalt.

2.1 Syfte och problemställning

Efter att bara ha skrapat på ytan till denna kultur tycks alltså mystiska ritualer och motsägelsefulla fenomen kunna urskönjas. I denna uppsats ämnar vi att vidare undersöka säljkulturen och dess inslag för att sedan analysera dessa i hopp om att förstå kulturens konstruktion, funktion och effekt. För att nå denna ytterligare insikt och förståelse för kulturen har vi valt att ta reda på hur en företagskultur i en säljorganisation kan se ut genom etnografiska studier av säljpersonal i deras naturliga miljö, nämligen säljkontoret. De metoder som vi valt att använda oss av för datainsamling är dels observationer av säljpersonal, dels intervjuer med säljare, säljledare och grundare av en säljorganisation. Fältet för dessa studier är ett IT-säkerhetsföretag och tillika säljorganisation i centrala delarna av en svensk storstad. Våra empiriska data kommer sedan att analyseras med utgångspunkt i socialpsykologisk teori som

valts ut i syfte att ge ytterligare förståelse till de observationer och intervjuvar som datainsamlingen genererat. Frågeställningen som vår forskning utgår från lyder:

Hur kan en säljorganisationens företagskultur se ut?

Frågan är kvalitativ i sin utformning och med andra ord ämnar vi inte att skapa oss någon slags generella eller allmängiltiga kunskaper kring hur kulturen på säljorganisationer vanligtvis ser ut. Istället vill vi synliggöra faktiska handlanden och uttalanden på en utvald säljorganisation för att därefter analysera detta material med hjälp av socialpsykologiska teorier och modeller. Frågeställningen lämnar möjligheter till många fokusområden och har avsiktligt målats med den breda penseln, då vi med ett induktivt angreppssätt inte vill bekräfta eller falsifiera en förutfattad bild av hur en säljorganisation ser ut, istället hoppas vi kunna hitta talande fenomen som kan leda till ytterligare insikt och förståelse utan att de diskvalificeras på förhand av en för snäv frågeformulering.

Säljorganisationen, som vi har valt att kalla SkyPeople, vars organisationskultur granskas och analyseras i denna uppsats är en tidigare arbetsplats till en av författarna. Att det föll på en tidigare arbetsplats är ett beslut som har tagits främst med hänsyn till den omfattande och obehindrade tillgången till fältet som detta innebar, men givetvis är det också en faktor som både författare såväl som läsare bör ta i beaktning. Denna förutsättning kommer vidare att diskuteras och behandlas vid olika moment under uppsatsens gång.

2.2 Avgränsning

Avsikten med uppsatsen är alltså inte att kvantitativt undersöka hur säljorganisationers organisationskultur vanligtvis är representerade, utan istället vill vi mer detaljerat analysera en organisation och dess kultur. Inte heller menar vi, i första hand, att försöka förstå hur denna typ av företagskultur har uppstått. Exempel på den typen av ursprungsundersökningar skulle kunna vara att på en makronivå försöka urskönja svängningar inom ekonomi, företags- och säljkultur för att sedan spekulera i dessas inverkan på den studerade organisationens kultur. Detta kommer alltså inte att göras. En sådan studie hade säkerligen kunnat bidra med möjliga förklaringar, men vi tror att dessa hade blivit för spekulativa i en kvalitativ studie som denna. Vi vill dock

förbehålla oss rätten att på en mikro- eller mesonivå begrunda kulturella inslags ursprung i syftet att ytterligare förstå det beteende och de handlingar som utspelar sig på fältet. Syftet med uppsatsen är inte heller att utöva aktionsforskning med ändamålet att utveckla företagskulturen, även om organisationen ifråga kanske kan komma att finna slutresultatet givande i det syftet då vi ämnar skapa översikt och perspektiv på kulturen, något som kan vara svårt att tillskansa sig inifrån.

2.3 Definition av organisationskultur

När vi i denna uppsats använder oss av begreppet ”företagskultur” avses det som i litteraturen oftast benämns som ”organisationskultur” som i sin tur ofta används som en synonym till ”organisationsklimat”. (Abrahamsson & Andersen, 2005) Mer bestämt innefattar det de gemensamma tankemönster, uppfattningar, beteenden, traditioner och ritualer som är dominerande i ett företag. Fokus i denna uppsats kommer att ligga på ritualerna, vilket motiveras i avsnitt 4. ”Teori”.

2.4 Tidigare forskning

Inför författandet av denna uppsats gjordes undersökningar för att ta reda på vad för forskning som tidigare gjorts i detta ämne. Detta för att i första hand ta reda på om uppsatsens syfte och frågeställning tangerar tidigare forskning, vilket skulle reducera det vetenskapliga behovet för projektet, men också för att eventuellt finna rapporter eller litteratur med angränsande eller snarlika teman som kunde förse oss med användbar kunskap på området.

I Robin Leidners ”Serving hamburgers and Insurances: Work and Identity in Interactive Service” (1991) undersöker författaren bland annat försäljare av försäkringar. Typen av arbetsförhållanden för dessa försäljare påminner om de i den bransch vi vill undersöka, men fokus i denna artikel är identitet, och hur den korrelerar med kön och arbete, snarare än den kultur som råder på arbetsplatsen. Roberto Fernandez och Jon Emilio Castolla Moore behandlar i sin artikel ”Social capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center” (2000) telefonförsäljare, och driver här tesen att arbetsgivare som använder sig av de anställdas sociala kontakter för rekryteringar sysslar med så kallat socialt kapitaliserande.

John Bone visar i “‘The longest day’: ‘flexible’ contracts, performance-related pay and risk shifting in the UK direct selling sector” (2006) med hjälp av etnografiska studier av brittiska försäljare vilka personliga konsekvenser som direktförsäljningsarbete har. Artikeln vittnar om osäkra anställningsförhållanden, löner bestående av främst provision, känslor av fiktiva självanställningar och svårigheter för relationer utanför jobbet på grund av oreglerade arbetsformer. Detta, menar Bone, leder för säljarnas del till ekonomisk osäkerhet och en form av isolering mot omvärlden, något som bidrar till att de skapar en stark insiderkultur som hindrar dem från att se hur de exploateras.

Däremot tycks analyserna av svenska säljorganisationers faktiska arbetsklimat och företagskultur lysa med sin frånvaro. Vi hoppas därför att vår uppsats ska vara ett litet steg för bryta viss ny mark och samtidigt fylla en informativ lucka kring det klimat som kan råda på en svensk arbetsplats för säljpersonal. Dessutom tror vi att analysen av kulturen ur ett socialpsykologiskt perspektiv kan ge nyfunnen förståelse till dess bakomliggande mekaniker.

3. Metod

I denna del avhandlas valet av metod och metodologiska hållningar. Val av metoder som användes, respektive inte användes, motiveras ur såväl ontologiska som etiska och praktiska synsätt. Därefter följer ett redogörande för fältforskningens och intervjuernas förfarande.

För att undersöka hur en säljorganisationens företagskultur kan se ut har vi valt att använda oss av kvalitativa metoder. Detta då vi, som tidigare nämnt, vill granska och analysera en organisation på djupet. De är två till antalet och den första metoden består av observationer, där vi genom att direkt observera arbetets gång hoppades få en bild av de inslag som kännetecknar kulturen, och den andra av semistrukturerade personliga intervjuer med säljare, säljledare och företagsgrundare på säljorganisationen i fråga. Genom att täcka in flera olika forskningsmetoder hoppades vi kunna öka validiteten och reliabiliteten och minska bias i forskningen genom så kallad multipel strategi (Burgess, 1984), utan att för den saken skall göra anspråk på någon slags total sanning.

3.1 Metodologisk diskussion

De två kvalitativa metoderna kom att resultera i data som vi därefter tolkade och relaterade till utvald sociologisk teori, där vi framförallt använt oss av Collins analys av ritualer (se 4. "Teori"). Positivistiska vetenskapsidealister, som menar att samhällsvetenskaplig forskning ska bygga på statistiska samband som är objektivt verifierbara, har historiskt sett kritiserat hermeneutiska metoder för att de baseras på subjektiva uppfattningar, tolkningar och filosoferande som de inte menar kan utgöra objektiv fakta eller allmängiltig kunskap. De har hävdade att varken våra egna, eller andra sociala aktörers, värderingar och åsikter ska inkluderas i sociologisk forskning då de bara stör och förvränger vår verklighetsuppfattning (Gilje & Grimen, 1995). Vi tror inte att denna typ av kategoriska metodologiska ogiltighetsförklaringar är lika vanliga idag, men vi vill ändå passa på att preventivt möta den eventuella kritik som denna typ av subjektiva analyser kan mötas av.

Vi anser att man som forskare i ett första skede bör försöka blicka inåt för att sedan försöka klargöra för målgruppen vilka personliga faktorer som främst kan tänkas färga förförståelsen. Enkelt uttryckt en presentation av de personliga faktorer som kan tänkas spela in vid insamlande och tolkande av uppgifterna i fråga, det som vanligtvis går under begreppet förförståelse. Självklart kan en sådan presentation inte täcka in allt som kan tänkas placeras i ett så brett begrepp som förförståelse, det är varken lämpligt eller möjligt. Att tro att man kan förstå alla de interna processer som spelar in i vår subjektiva varseblivning skulle vara naivt, precis som en ambition att redogöra för alla dessa oändligt komplexa inre förlopp. Någon sådan strävan finns med andra ord inte. Däremot vill vi, vid tillfällen där vi kan och bör, peka ut en del av de faktorer som onekligen präglar vår förförståelse. Genom att presentera dessa tror vi att vi i större utsträckning kan redogöra för undersökningens utgångspunkt och därmed försätta den i en mer rättvisande kontext.

Ett vidare problem med att förlita sig helt och hållet på de sociala aktörernas egna beskrivningar av sina uppfattningar är att de egentligen kan vara uttryck för mer eller mindre osynliga maktförhållanden (Gilje/Grimen, 2000, s. 181). Detta problem uppstår givetvis också om en forskare enligt nyss nämnda uppmaning själv skulle försöka klargöra den egna förförståelsen genom en självbeskrivning. Man skulle kunna säga att det är svårt att ge en objektiv bild av sin

egen subjektivitet. Trots detta tror vi fortfarande att det är mindre missvisande att försöka ge en bild av den egna förförståelsen, än att påstå att man kan bedriva samhällsforskning utan den. Två andra utmaningar med att försöka beskriva sin egen förförståelse är dels att göra en bedömning om vad som är relevant att ta upp, dels hur mycket man bör ta upp. Här måste en avvägning göras för hur mycket av den här typen av självåskådning som är lämplig att inkludera.

3.2 Multipel strategi

Vi har använt oss av det Burgess (1984) benämner *multiple strategies* som bygger på att låta flera metoder, data och utredare kombineras och integreras i varandra för att nå en högre grad av reliabilitet, bekräfta validiteten och samtidigt kunna försäkra sig om datans kvalitet. Det sker exempelvis genom att man med olika metoder undersöker en och samma situation eller låter flera forskare observera samma fenomen och sedan använder datan komparativt eller kompletterande (Burgess, 1984, s 146). Genom att observera en situation och sedan intervjua flera individer som deltog om den specifika händelsen, i vårt fall företagets anställda och ledning, får vi tillsammans med våra två separata fältanteckningar en mångfacetterad inblick deltagarnas handlingar och dess meningar. Utformningen av intervjuguiden grundar sig därför delvis på de gångna observationerna, vilket integrerar de två metoderna istället för att låta de löpa sida vid sida, oberoende av varandra. Flera olika typer av data inom samma metod har också gjorts tillgängligt, dels under observationer där samtidiga fältanteckningar förts av oss båda, och dels under intervjumomenten där den ena kunnat ha en mer ledande roll med fokus på intervjuguidens teman medan den andra kunnat föra anteckningar i stunden. Detta kompletterades sedan med transkription och anteckningar från genomlysningar av inspelade intervjuer.

3.3 Deltagande observation

Den första kvalitativa metoden vi valt att tillämpa är alltså observationer, och efter noggrant avvägande av praktiska förhållanden och forskningsetiska principer, har vi valt att använda oss av deltagande observationer. Observationerna tog plats på den utvalda säljorganisationens huvudkontor under arbetstid där vi vid sex olika tillfällen, fördelade på olika veckodagar och tidpunkter, iakttog de anställda och deras sociala samspel med till synes fullt tillträde till alla dagliga inslag, rutiner och ritualer som det dagliga säljarbetet inkluderade. Genom att observera

säljarbetets gång i dess naturliga miljö hoppades vi kunna observera sociala och institutionaliserade vanor och beteendemönster som säljarna inte nödvändigtvis själva var medvetna om, och som därför inte skulle framträda i intervjuer.

Valet av organisation har givetvis legat som grund för resonemanget kring hur vi ska närma oss fältet och därför påverkat i vilken mån våra forskarroller ska vara aktiva, med betoning på deltagande, eller passiva, med större fokus på reservation och observerande. Vi har inte haft några ambitioner att fullt ut delta i arbetsuppgifter eller för den delen utföra något arbete för den utvalda organisationen. Ett fullständigt deltagande hade med största sannolikhet varit möjligt, då vi båda har tidigare erfarenhet av försäljning och därför skulle kunna sätta oss in i arbetet relativt fort, men det hade onekligen varit mindre effektivt om ens genomförbart från en tidsaspekt då det av naturliga skäl är svårare att ägna samma nivå av fokus åt observationer av sociala företeelser samtidigt som man bedriver egen försäljning. Att vi skulle få ett färskt förstahandsperspektiv av hur det är att vara en del av säljorganisationers företagskultur är givetvis en fördel vi går miste om genom att inte delta i säljarbetet, men i slutändan blir det dock för omständligt i förhållande till den utdelning detta ytterligare perspektiv skulle innebära. Vi menar dessutom att vår tidigare erfarenhet av försäljning, som finns i förhållandevis färskt minne, gett oss många för detta projektet värdefulla insikter och att vi således redan innehar ett användbart förstahandsperspektiv.

Ambitionen har heller inte varit att totalt osynliggöra oss själva för att på så sätt skapa en fullständig observatörsroll, detta främst av två anledningar: För det första har vår ambition med fältarbetet varit att studera de anställda i deras naturliga miljö i hopp om att kunna observera ett så naturligt och representativt beteende som möjligt, och för att kunna observera just ett sådant beteende är det en förutsättning att vår närvaro inte gör de observerade obekväma, då detta skulle innebära att deras beteende påverkas av icke-representativa omständigheter. För det andra har vi haft en ambition att bygga upp en tillförlitlighet som skall gynna oss i de senare intervjusituationerna vilket blir svårt om man socialt distanserar sig för mycket från informanterna. Med detta resonemang i åtanke anser vi att sporadisk interaktion med de anställda, så som utbytande av artighetsfraser och engagemang i brukligt småprat, ter sig mer naturligt, och på så vis mindre besvärande, än att med tystnad avskärma sig från dem, i synnerhet om

konversation initieras av de observerade. Att en viss mängd dialog var naturlig gällde förmodligen i större utsträckning för Emil, då han sedan tidigare arbetat på SkyPeople och därför redan hade en etablerad relation med flera av de anställda, en relation som sannolikt innebar förväntningar om interaktion från säljarna.

Burgess (1984) betonar att det är svårt att hålla sig till en typ av roll under hela tiden på fältet. En utveckling av forskarrollen är något som dels kan falla sig mest naturligt men som också kan vara det mest givande om man bedriver forskning där man på ett eller annat sätt deltar. Han förespråkar en modell där forskarens roll förändras som en process i fem faser från *newcomer*, då man av de på fältet behandlas som en utomstående besökare, till *imminent migrant*, då man till fullo betraktas som en i gruppen. Syftet med modellen är att reflektera över forskarrollen som splittrad snarare än statisk då man kan ha nått olika långt i integreringsprocessen med olika gruppmedlemmar.

I vårt fall är rollerna mer komplexa. Då Emil tidigare arbetat med flertalet av dem som vi ämnade studera kan vi med Burgess modell för utveckling av forskarrollerna som grund konstatera två olika utgångspunkter som genererar en bredd. Emil är redan känd och accepterad av gruppen, men med en ny roll kan det givetvis ta tid för medlemmarna att förstå den rollen och bli bekväma med den. Pontus är helt främmande och får också därför nykomlingsstatus, men till skillnad från en ensam nykomling kan han genom Emils godkännande snabbare bli accepterad. Vår strategi har därför varit att låta Emil etablera vänskaplig kontakt, för att på så sätt återetablera tillit, medan Pontus mindre framträdande roll bidrar till en mer observerande del i kontrast till deltagandet. Syftet med detta är att tvåsamheten ska kunna bidra till en bredare roll som når mellan det mer deltagande och det mer observerande. Det bästa av två världar om man så vill.

3.4 Personliga intervjuer

För att komplettera den data som observationerna genererar har vi valt att även använda oss av personliga intervjuer där tanken var att intervjua såväl säljare och säljledare som företagsgrundare. Totalt fem personer intervjuades. En ostrukturerad intervju övervägdes

inledningsvis för att på så vis skapa en mer samtalslik intervjusituation och tillåta intervjuobjektet att associera mer fritt. Efter observationerna kunde vi dock urskönja en rad intresseområden vi ville fråga ut samtliga informanter om, vilket gjorde att valet slutligen föll på semistrukturerade intervjuer. En annan anledning var tidsaspekten då en ostrukturerad intervju kan vara svårare att tidsbestämma (Denscombe, 2000), samtidigt som vi ville begränsa längden på intervjuerna till en timme för att på så vis rymma dem över en lunch. Detta möjliggjorde nämligen att även de mer tidspressade anställda kunde delta i intervjun utan att den inkräktade på deras scheman.

Syftet med att intervjua säljarna var att få svar på hur de upplever arbetsplatsen, företagskulturen och dess olika inslag, vad de menar kännetecknar den, varför de tror att den ser ut som den gör, samt en del andra frågor kring deras uppfattningar om den egna rollen som förhoppningsvis avslöjar något om kulturen som präglar dem. Tanken var att säljledaren, som i en välfungerande HR-miljö agerar representant och förebild för företagets organisationskultur (Mankin, 2009), skulle få dels samma frågor, men också frågor kring sin roll som just kulturrepresentant. Denna kulturella fanbärare och missionär är i idealfallet den som starkast efterlever den rådande kulturen, och dennes perspektiv förmodades därför bli extra talande för vad som kännetecknar säljkulturens reproduktion. Vidare ville vi intervjua en av företagets grundare som med sitt perspektiv förmodades ha intressanta insikter om företagets kultur, dess uppbyggnad, upprätthållande och utvecklande. Flera av frågorna till grundaren kom att vara samma som till de tidigare nämnda intervjuobjekten, men andra skiljde sig givetvis på grund av dennes skiljande roll och perspektiv. Här var vi mer intresserade av att veta vilka företagskulturella attribut som eftersträvades vid skapandet av en säljorganisation, hur kulturen upprätthålls, syftet med olika kulturella inslag samt var de hämtat inspiration från och varför. Vår förhoppning var att intervjusvaren från denne säljentreprenör skulle ge ytterligare svar på frågeställningen ur ett ledningsperspektiv.

Inför intervjuer av framförallt säljarna, men även säljledaren, var vi medvetna om att det kan vara svårt att skapa en så öppen intervjumiljö att de exempelvis vågar uttrycka sig kritiskt till den företagskultur de är en del av (Denscombe, 2000). Intervjuobjektens anonymitet i uppsatsen utlovades innan intervjun för att göra dem bekväma med att tala öppenlydande utan att känna risk

för repressalier från exempelvis företagsledningen, men trots det är vi väl medvetna om att det finns fler faktorer som kan försvåra skapandet av en just öppenhjärtig intervjusituation. En av dessa är givetvis våra personligheter som ofrånkomligen spelar in och påverkar. Vår förhoppning var här att vår tidigare erfarenhet, återigen, skulle utgöra en resurs. Genom att delge lite om våra egna erfarenheter hoppades vi bli sedda som till säljarbetet redan invigda personer, vilket förhoppningsvis fick de intervjuade att känna samhörighet och därmed bli mer öppna i sina svar. Detta är också anledningen till att vi valde att genomföra personliga intervjuer då de kan skapa större förtrolighet än exempelvis gruppintervjuer, som annars hade kunnat ge forskningen konsensusuppfattningar som också hade kunnat vara av värde. (Denscombe, 2000) En annan faktor som fanns i åtanke var Emils tidigare relation till de anställda, en faktor som framförallt förmodades bli betydelsefull i bemärkelsen att graden av förtrolighet kunde påverkas av de anställdas sedan tidigare etablerade uppfattning om hans förmåga att behandla konfidentiell information, men också i förhållande till deras generella inställning till hans person. Bedömningen var dock att inga sådana personliga svårigheter fanns, utan att det tvärtom sedan tidigare fanns goda relationer, något som i regel gynnar öppenhjärtigheten i intervjuer (Eriksson & Näsman, 1994). Slutligen togs även miljön för intervjun i beaktning; vi önskade genomföra intervjuerna på en avskild plats där informanterna kunde delge även känsliga uttalanden utan att behöva tänka till över vem som kunde tänkas höra. Beslut togs därför att genomföra intervjuerna antingen hemma hos Emil, alternativt i ett avskilt mötesrum på SkyPeoples kontor. Vi hoppades också att vår tidigare erfarenhet skulle generera mer utförliga svar än vad som givits i en intervju utförd av en för säljarbete "icke-invigd", då personerna i fråga kunde känna ömsesidig förståelse även i långt utvecklade resonemang kring säljkulturen och dessutom kunde använda en inhemsk jargong.

Efter utförandet transkriberades samtliga intervjuer. På så vis kunde vi också lättare jämföra de olika svaren från samma och andra intervjuobjekt, såväl som med genomförda observationer, och på så vis upptäcka likheter och skillnader. Eftersom vi i analysen inte avser undersöka semantiska detaljer, utöver vissa exempel på kulturellt säregna uttryck, eller ägna oss åt andra språkliga utvärderingar, är transkriberingen begränsad till att innehålla konversation som den upplevs mest naturlig, det vill säga att harklingar och exakta pauseringar inte har återskapats med minutiös noggrannhet.

Våra mallar för intervjuer har strategiskt utformats med hänsyn till varje frågas syfte och potentiella svar med tillhörande följdfrågor. En intervjuguide utformades för säljarna och något förändrade versioner skapades sedan för VD:n respektive säljchef (se bilaga). Vid utformning av frågorna lades ett stort värde i att låta informanterna förmedla sina egna bilder av företagskulturen utan att vi som intervjuare skulle leda eller tvinga in denne i vår förutfattade mening. Vi nyttjade också intervjumomentet för att kunna ta del av situationer som vi inte kunnat observera vilket förespråkas av Burgess (1984).

3.5 Urval av intervjupersoner

Urvalet av intervjuobjekt grundades på, som tidigare nämnts, ambitionen att få en bredd och variation som ger en inblick i företaget från flera olika synvinklar. Då vi inte haft målsättningen att redogöra för alla anställdas åsikter kände vi inte heller något behov av att intervjua alla på företaget. Samtliga gruppmedlemmar som utförde säljarbete eller tillhörde ledningen var potentiella intervjuobjekt, och med det fokus som vi under vår tid på fältet valde att lägga på interaktioner och ritualer var det dessa som främst låg till grund för hur vi prioriterade.

Framträdande personer i ritualerna kom att bli intressanta då deras handlingar i ritualerna kunde kombineras med deras svar i intervjuerna. En teknikansvarig medarbetare, som inte ägnar sig åt sälj eller varit del av ledning, fick lägre prioritering just av den anledningen att hen inte varit med i ritualerna, men också för att denne faller utanför ramen för vad som skall undersökas. Denna person skulle å andra sidan kunnat bidra med ett utifrånperspektiv eftersom hen arbetar nära de som vi ämnar undersöka, men vår bedömning var att vi själva som undersökare har de verktyg och synvinklar som krävs för att tolka kulturen utifrån.

Utgångspunkten var att intervjua så många som krävdes för att datan skulle saturera våra behov, och därefter upphöra med intervjuer när svaren inte längre tillförde något.

3.6 Etiska aspekter

Att bedriva forskning utan att göra det på bekostnad av andras integritet, eller för den delen välbefinnande, har för oss varit en viktig aspekt i detta arbete. Först och främst var givetvis

deltagarnas samtycke till studien inte bara en etisk utan också en praktisk förutsättning. Efter att ha fått klartecken från ledningen om att observationerna kunde genomföras på arbetsplatsen anordnades ett spontant sammanträde med företagets anställda första dagen för studien. Här presenterades projektet för så gott som alla² anställda och dessa gavs möjlighet att komma med frågor och synpunkter. Vi betonade att de deltog i projektet på helt frivillig basis, och att de när som helst kunde säga upp sin medverkan i projektet. I detta möte garanterades också alla deltagares, så väl som företagets, anonymitet. När det i ett senare skede blev dags att intervjua betonades återigen anonymiteten för deltagarna. Denna anonymitet gäller inte bara gentemot allmänheten, utan även i förhållande till andra på arbetsplatsen. Vidare bad vi också om tillåtelse innan någon form av inspelning gjordes.

En annan aspekt är det faktum att vi dessutom kunde komma att ta del av känslig information. Denna information kan röra nyckeltal, försäljningssiffror eller företagshemligheter som inte får komma ut i det offentliga då det skulle kunna innebära ekonomiska skador för företaget. En överenskommelse gjordes därför om att ett så kallat NDA (Non Disclosure Agreement) skulle utformas och påskrivs, det vill säga ett avtal där vi förbinder oss om att inte vidareförmedla någon typ av konfidentiell information. I praktiken utformades dock aldrig ett sådant avtal, något vi väljer att tolka som ett tecken på tillit.

För Emil som sedan tidigare hade en relation som vän och före detta kollega till de anställda uppstod desto mer intrikata etikfrågor. Då denna tidigare relation högst troligen var en förutsättning för tillgången till fältet bygger vår metod, precis som i Stefan Sjöströms (Eriksson & Näsman, 1994) fall, på så vis på ett visst mått av exploatering av en vänskaplig relation mellan forskaren och dennes forskningsobjekt. Detta är inte nödvändigtvis ett problem så länge ingen känner sig utnyttjad, men likväl kan det gnaga en samhällsvetares samvete. Detta samvetsgnag lindrades därför genom att under intervjuerna bjuda merparten av intervjuobjekten på lunch, för att på så vis utöva någon form av ömsesidigt utbyte.

² Undantaget ett par anställda som inte var på plats för tillfället, dessa informerades personligen vid senare observationstillfällen.

3.7 Genomförande

För att få tillgång till en säljkultur att studera var ett naturligt första steg att ordna tillträde till en säljorganisation. Valet föll på företaget SkyPeople, en firma där, som vi tidigare nämnt, Emil har arbetat som just säljare. SkyPeople är ett fingerat namn på företag som sysslar med uppsökande försäljning av IT-tjänster, primärt över telefon. Företaget har totalt cirka 20 anställda fördelade på två kontor. Kontoret som vi valt att genomföra våra studier på har tio anställda som alla arbetar i ett öppet kontorslandskap, ett upplägg som rent miljömässigt förmodades underlätta för observationernas möjligheter till överblick. Företaget är relativt ungt då det grundades 2010, vilket kan tänkas präglade kulturen då Abrahamsson och Andersen beskriver kultur som ett resultat av långvarig interaktion mellan människor (2005). Detta uppvägs dock troligtvis av att alla anställda, inklusive ledningen, har flerårig bakgrund inom försäljning, och i många fall av samma arbetsplatser, vilket borde göra säljkulturen mer utpräglad än vad som annars hade varit fallet i ett snart fyraårigt bolag. En annan faktor som troddes kunna gynna en utpräglad säljkultur var det faktum att alla på kontoret i någon mån bedriver försäljning, dock i olika grader. Enda undantaget den teknikansvarige, som visserligen har ett förflutet inom säljarbete, men enbart är delaktig i säljprocesserna i form av tekniskt stöd.

Vi har alltså valt ett företag som en av författarna har varit verksam på som säljare i en tidigare anställning. Vi vill poängtera att detta inte enbart är på grund av bekvämlighetsskäl, utan för att detta dels underlättar tillgången till fältet, dels innebär att observationer och intervjuer kommer att kunna göras med en högre nivå grad av förtrolighet då en av oss redan har en vänskaplig relation med de anställda på denna arbetsplats (Eriksson & Näsman, 1994). Det förmodades också underlätta tillgången till de av ritualerna där känslig information kunde tänkas behandlas.

För att erhålla SkyPeoples godkännande för studien tog sig Emil till huvudkontoret strax innan lunch en oktoberdag med förhoppningen att få till ett spontanmöte med någon som hade befogenhet att godta eller avslå propositionen om att studera deras organisationskultur. Tursamt nog lyckades en lunch med VD och HR-ansvarig, såväl som en av säljarna, anordnas och på så vis gavs möjlighet att i lugn och ro presentera projektets syfte och tillvägagångssätt. Etnografiska studier i västvärlden utförs som oftast "nedåt" i samhällsskikt, det vill säga att den oftast berör mindre privilegierade grupper (Eriksson & Näsman, 1994), och en av anledningarna till detta är

att grupperingar och individer i högre samhällsskikt som oftast inte har något att vinna på att undersökas. Huruvida vår forskning riktas “uppåt” i samhällsstratat kan diskuteras, men det är åtminstone inte “nedåt”. Av denna anledning presenterades projektet delvis som en möjlighet för företaget att med det färdiga resultatet få sin företagskultur överskådligad för att sedan potentiellt kunna utvärdera den. Detta är som sagt inte vårt syfte, men för all del högst troligen ett möjligt användningsområde. På så vis skapades incitament, och oavsett om detta var en förutsättning eller inte togs förslaget emot väl och klartecken gavs för att inleda studien med observationer den första november då en kvartalsavslutningsceremoni skulle hållas. I denna ceremoni skulle bland annat det gångna kvartalets säljresultat gås igenom under lättsamma former, med uppmärksammande av de bäst presterande säljarna.

Några dagar innan den första november fick vi ett telefonsamtal från VD:n som berättade att det gångna kvartalets resultat inte föll ut så bra som man hoppats på, och att kvartalsceremonin därför inte skulle komma att ha den lättsamma stämning som vanligtvis råder vid dessa tillfällen. Han undrade därför om vi inte kunde inleda observationerna veckan därpå, då han menade att denna ceremoni inte skulle vara representativ för hur det vanligtvis går till på SkyPeople. Vi hade givetvis gärna även deltagit på denna ceremoni trots detta, men då upprätthållandet av en god relation till våra kontakter stod högre på prioriteringslistan accepterades detta, och första observationstillfället blev istället veckan därpå.

Vid detta första observationstillfälle tog vi, som tidigare nämnt i etikavsnittet, tillfället i akt att presentera projektet för alla anställda på plats som också gavs möjligheter att ställa frågor. Även här ville vi presentera projektet som något för dem positivt, nämligen en möjlighet för omvärlden att få en potentiellt nyanserad bild av säljare genom en uppsats som har ambitionen att så objektivt som möjligt åskådliggöra och analysera faktiska förhållanden på en säljorganisation utan en sensationslysten agenda. Realistiskt sett skapade detta förmodligen inget starkt incitament, men det framställde förhoppningsvis vårt projekt på ett sätt som inte gav upphov till skepsis. De anställdas reaktioner på projektet varierade från positiva till relativt oberörda, ingen tycktes dock vara negativt inställd till att observeras, och presentationen mottogs avslutningsvis av applåder. Det flaggades här även för att vi önskade komplettera vår datainsamling från observationer med intervjuer av de anställda, något som togs upp för att urskönja eventuella

reaktioner på ett sådant förslag framställt i plenum. De reaktioner som följde var även här positiva till neutrala, och på så vis kunde vi göra oss en preliminär uppfattning om vilka av säljarna som kunde tänkas utgöra tänkbara intervjuobjekt.

Allt eftersom observationerna fortskred märkte vi snabbt hur våra roller som observatörer förändrades, mycket likt den tidigare nämnda process som Burgess (1984) beskriver, där etnografen i fältet går från nykomling till att slutligen betraktas som en i gruppen. Att vi nådde det yttersta stadiet av gruppmedlemskap skulle vara en överdrift, men att en utveckling skedde var mycket påtagligt: redan vid andra tillfället för observation hälsades vi välkomna av vänliga, diskreta och otvungna nickningar. Lediga hälsningar som upplevdes välkomnande utan att vara hövligare än att de kunde ha gjorts till en annan kollega. Vidare fick vi också snabbt veta att vi var fria att komma och gå som vi ville, något som också bidrog till känslan av tillhörighet.

Observationerna kom att genomföras mycket friktionsfritt, de inleddes som oftast med småprat varpå vi satte oss ner i mitten av lokalen för att sedan iakttaga i, till största del, tystnad. Efter ett par tillfällen valde vi att inleda utförandet av de personliga intervjuer som utgjorde vår andra metod för datainsamling. Sedan tidigare stod det klart att vi ville intervjua såväl säljare som säljledare och företagsgrundare. Då säljledaren är en till antalet var valet av denne självklart. Tre säljare valdes ut, den första efter att ha haft en central roll i en ceremoni som vi ville veta mer om från dennes perspektiv, de två andra lottades fram för att inte personliga preferenser skulle bli en del av urvalet. Dessa tillfrågades sedan via mail, och tackade alla ja inom kort. SkyPeople har två grundare och intervjuer bokades ursprungligen med båda, men strax innan den andra av dessa två intervjuer stundade upplevde vi dock att vårt databehov saturerats och vi ställde därför in den andra intervjun för att ägna tiden åt att studera materialet vi redan tillskansat oss. De fem intervjuerna genomfördes, med ett undantag, under företagets lunchpauser hemma hos Emil, där vi upplevde att vi kunde skapa en stillsam och förtrolig intervjumiljö och samtidigt fick tillfälle att bjuda på mat, och på så vis visa tacksamhet för medverkan. Intervjuerna spelades in för att sedan transkriberas för överskådlighet vid analys.

I enlighet med uppmaning från Hammersley & Atkinson (2007) om hur etnografiska studier bör bedrivas lades mycket fokus under observationerna medvetet på vad som uppfattades som

institutionaliserade vanor i form av handlingar, interaktioner och verbala uttalanden. Energifyllda hyllningsritualer blev snabbt ett område som stod ut och upplevdes som säreget för kulturen, varpå detta ägnades mycket fokus i anteckningarna. Även relationella indikatorer av olika slag, miljörelaterade noteringar, interna uttryck och kroppsspråk har noterats i olika sammanhang. Dessa observationer låg sedan till grund för intervjumallens utformning, för att söka ytterligare förståelse kring de fenomen som observerats. Nyss nämnda ritualer kom vidare att upplevas som något så pass frekvent och centralt för kulturen att det blev avgörande för valet av teori, något som redogörs för i teoriavsnittet nedan.

Då vi båda sedan tidigare har erfarenhet av säljorganisationer och dess kultur hade vi självklart en del förutfattade meningar om vad vi skulle få se och vad som skulle vara intressant att analysera ur ett socialpsykologiskt perspektiv. Detta kan ses på gott och ont – å ena sidan hade vi ett ganska gott hum om vart vi skulle titta för att hitta utmärkande detaljer för kulturen och kunde på så vis bedriva insamlingseffektiv observation, å andra sidan fanns risken att vi missar just det utmärkande för att vi upplevde det som något normalt eller ordinärt även utanför dess kontext. Trots detta tror vi att vår tidigare erfarenhet ur ett observationsperspektiv i slutändan varit positivt, då flera av ritualerna var så pass överrumplande att många av de detaljer vi snappat upp förmodligen hade varit omöjliga att urskilja om vi oförberedda hade konfronterats med dem för första gången.

Efter att samtliga observationstillfällen och intervjuer var avklarade, och all data hade samlats in, var nästa steg att analysera och tolka den data vi nu hade. Personligen hade vi många teorier om varför kulturen var uppbyggd så som vi uppfattade den, men för att nå ytterligare förståelse kring det material som insamlats eftersökte vi sociologiska och socialpsykologiska teorier och modeller som kunde ge oss ytterligare tänkbara förklaringar kring kulturens beskaffenhet och drivkrafter. När vi väl hittat vetenskaplig litteratur som vi tyckte kunde förklara och dessutom berika vårt underlag började vi i dialog med teorin att gå igenom det vi observerat, såväl som det vi fått höra under intervjuer, för att se hur det kunde förklaras med socialvetenskaplig teori.

4. Teori

I detta avsnitt motiveras valet av litteratur och teoretiker som ligger till grund för vår analys av det insamlade materialet.

Vår tidigare erfarenhet av försäljningsarbete har i egenskap av gemensam nämnare och intresseområde utgjort grunden för många samtal mellan författarna redan innan denna uppsats var påtänkt. Mycket inom säljkultur har avhandlats i dessa diskussioner med delade såväl som nyfunna perspektiv som följd, och de gemensamma faktorerna på säljarbetsplatserna vi tagit del av har visat sig vara många: extroverta personligheter, tydligt till extremt resultatfokus och oförblommerat idoliserande av mönsteranställda för att nämna några. Faktorer som även har visat sig stämma överens med förhållanden på SkyPeople. En av dessa gemensamma faktorer stod dock ut som mer kulturellt signifikant och tycktes som kategori av händelseförlopp dessutom täcka in eller initiera så gott som samtliga, om inte rentav alla, de skeenden som ägde rum på säljarbetsplatserna, nämligen de många och täta ritualerna. De hade många former och kunde vara formella eller informella, välplanerade eller improviserade i stunden, men de var många och deras syften var tydliga och uttalande. Som oftast rörde det sig om sammankomster antingen för att etablera och bibehålla fokus på resultat, mål och personer eller för att skapa entusiasm kring sina arbetsuppgifter, varan som såldes eller arbetsplatsen och dess gemenskap. Inte sällan var de namnlösa spontana sammankomster, men ännu oftare gick de under namn som "pipecheck", "prisceremoni", "morgonpepp" och ibland till och med under benämningen ritual i exemplet "månadsritual". I tillägg till detta upplevde vi att det på dessa arbetsplatser också fanns många mindre typer av ritualer som till exempel kunde handla om att ringa i en klocka vid genomförd försäljning, applådera och tilldela en high five till andra säljare som genomfört försäljning, eller, som på de flesta arbetsplatser, rekreationsritualer som anställda samlas kring med jämna mellanrum. Vid en friare definition av begreppet kan alla interaktioner kallas just ritualer, vilket förmodades innebära att en teori om ritualer, vid mer eller mindre djärv tolkning, kunde ge oss en förklaring till alla de sociala fenomen vi tagit del av i vår studie.

4.1 Val av teori

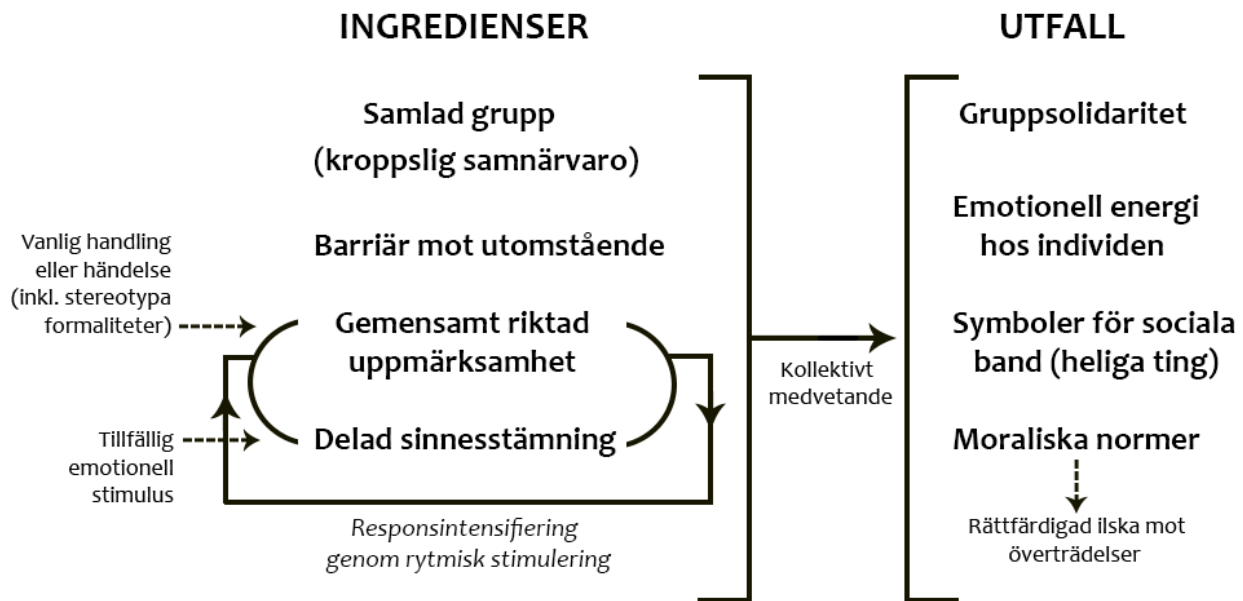
Då ritualerna i vår erfarenhet och mening spelar en central roll i flera sälj företags kultur, sökte vi en teoretiker med fokus på just ritualer och valet kom därför slutligen att falla på "Interaction

Ritual Chains” (Collins, 2004) där den amerikanske sociologiprofessorn Randall Collins ger ett socialpsykologiskt perspektiv på interaktionsritualen (IR), dess funktioner, komponenter och kortsiktiga såväl som långsiktiga produkter. Collins teorier om interaktionsritualen tar utgångspunkt i framförallt två tidigare sociologers förklaringsmodeller, nämligen Emile Durkheim och dennes teorier kring religion, dess heliga ting, symboler och kollektiva medvetande, samt Erving Goffman och hans teorier om interaktionsritualer och hur vi framställer oss själva och andra. Kort förklarat skapade Durkheim en modell för den religiösa ritualen, och Goffman visade att denna även kunde appliceras på vardagen, något som blir Collins utgångspunkt. Det Collins bedriver är så kallad (radikal) mikrosociologi, det vill säga att det som behandlas är småskaliga sociala interaktioner som på ett kedjeliknande sätt sammanflätas till större sammanhang. Detta sammanfaller väl med nivån på vår studie som vi menar har ett mikro- med dragning åt mesoperspektiv, då vi även tittar på en mindre organisation i sin helhet³. När man pratar om ritualer till vardags är det vanligtvis mer formella ceremonier man pratar om, men Collins definition sträcker sig betydligt vidare än så. En interaktionsritual i Collins mening innefattar alla typer av sociala interaktioner (2004), och därmed kan hans teorier kring IR appliceras på alla ritualer och interaktioner vi tagit del av på SkyPeople, det vill säga att teorins användbarhet inte är begränsad till de ritualer som är uttalade ritualer.

En lyckad interaktionsritual leder, enligt Collins, till solidaritet mellan deltagarna och att dessa aktörer får ett tillskott av så kallad emotionell energi (EE) vilket kan beskrivas som att individen känner bland annat upprymdhet, entusiasm, självförtroende, stolthet och mod. Denna emotionella energi bärs sedan med till nästa ritual, där höga nivåer innebär bättre förutsättningar att även den ritualen blir lyckad. Att interaktionsritualernas utfall blir avgörande i nästa ritual som i sin tur blir avgörande i nästa och så vidare gör att Collins talar om kedjor av interaktionsritualer. På samma sätt som en lyckad ritual innebär förstärkt solidaritet och EE innebär en misslyckad ritual att solidariteten minskar, precis som nivåerna av EE. Collins har tagit fram en modell över ritualens ingredienser och utfall, och denna utgör ett utmärkt verktyg för att analysera ritualer och anledningar till dess framgång eller misslyckande.

³ Då Collins är en symbolisk interaktionist ser han samhället som ett resultat av alla de interaktioner som utspelar sig i det, och tillåter sig med det synsättet att även använda sina teorier om interaktionsritualer för att förklara samhälleliga fenomen ur ett makroperspektiv. Vi kommer dock att stanna på ett mikro-/mesoperspektiv i denna uppsats.

4.2 Collins modell av interaktionsritualen



(Figur 4.1) Collins modell av interaktionsritualen (2004)

Enligt denna modell har interaktionsritualen fyra ingredienser, eller villkor för initiering, och fyra utfall, det vill säga resulterande effekter. Allt i modellen utgör variabler. För en lyckad ritual krävs alltså att:

- 1) Två eller fler människor är fysiskt samlade så att de kan påverka varandra genom deras kroppsliga närvaro, oavsett om detta är deras medvetna fokus eller inte.
- 2) Det finns en barriär mot utomstående, alltså att deltagarna på något sätt är skilda från omvärlden, så att dessa har en uppfattning om vem som deltar och vem som är exkluderad.
- 3) Deltagarna fokuserar deras uppmärksamhet på ett gemensamt objekt eller en gemensam aktivitet, och blir genom att kommunicera detta fokus till varandra ömsesidigt medvetna om varandras fokus.
- 4) Deltagarna delar en gemensam sinnesstämning eller emotionell upplevelse.

Dessa ingredienser har inverkan på varandra, framförallt nummer 3, gemensamt fokus, och nummer 4, delad sinnesstämning, som förstärker varandra. Detta genom att personerna under ritualen blir mer och mer fokuserade på objektet eller aktiviteten, mer medvetna om vad de andra

gör och känner, och på så vis mer medvetna om de andras uppmärksamhet. De upplever den delade sinnesstämningen mer intensivt allt eftersom den mer och mer dominerar deras medvetenhet.

Om samtliga ingredienser infinner sig och nivåerna av delade emotioner och gemensamt fokus blir höga nog kommer deltagarna att uppleva:

- 1) Gruppsolidaritet, en känsla av medlemskap.
- 2) Emotionell energi hos individen, det vill säga att denne känner självförtroende, upprymdhet, styrka, entusiasm och handlingskraftighet.
- 3) Symboler som representerar gruppen, så som emblem, ikoner, ord eller gester som deltagarna känner kan associeras till dem som grupp. Detta är vad Durkheim kallade för "heliga ting". Gruppmedlemmar med starkt kollektivt medvetande kommer att behandla dessa symboler med stor respekt, och försvara dem mot vanvördnad från utomstående eller renegata insiders.
- 4) Känslor av moral, alltså att deltagarna upplever att det känns rätt att följa gruppen, dess linje och symboler, samt att försvara dessa mot överträdelser. Med detta kommer också känslan av moralisk ondska i handlingar som bryter mot gruppens solidaritet och symboliska representationer.

Enligt Collins är det ritualerna som dikterar människors handlingsutrymme. Han citerar inledningsvis Goffman som i "Interaction Ritual - Essays on Face to Face Behaviour" (1972) skrev "*Not [...] men and their moments. Rather, moment and their men*". Med det sagt är det ur ett symboliskt interaktionistiskt perspektiv inte människorna som skapar ritualerna, det är ritualerna som skapar människorna. På så vis kan vi förstå människorna på SkyPeople, deras handlingar och slutligen deras kultur genom de ritualer som tar plats där. I kommande avsnitt ska vi därför bryta ner vårt material från observationer och intervjuer i ritualer med tillhörande beståndsdelar enligt Collins modell för att nå djupare förståelse om vad som kännetecknar denna säljorganisations företagskultur.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för den data vi fick från observationerna och intervjuerna och samtidigt, ur ett interaktionsritualistiskt perspektiv med Collins teorier och modell som utgångspunkt, analysera de olika skeenden och uttalanden som vi fått ta del av i våra studier. Detta för att försöka framlägga och förstå kulturens olika inslag och dess betydelse. Som tidigare nämnt i 4.1 "Val av teori" så har ritualerna varit det område som fångat vår uppmärksamhet till största del, och därmed får den största rollen i analysen av kulturen.

5.1 Ritualer och dess deltagare

SkyPeople arbetar tillsammans i ett öppet kontorslandskap där de anställda sitter tillsammans vid varsin dator där de utför sina dagliga uppgifter. Telefonsamtal med nuvarande och potentiella kunder och sker med andra ord öppet bland de anställda, arbetsrelaterade och ej arbetsrelaterade samtal mellan kollegor sker även sporadiskt⁴. Stämningen känns avslappnad vilket bekräftas ytterligare när ett par säljare utan vidare beger sig till lobbyn för att spela ett parti bordsfotboll. Detta sker flera gånger per dag och vid flertalet tillfällen ombeds även vi delta i denna aktivitet⁵. Sällskapliga ritualer som bordsfotbollen är vanligt förekommande men de ritualer som är kopplade till arbetet äger också rum frekvent.

En av de mer intressanta av dessa ritualer vi observerade var då en av säljarna hyllades för att vara den som hade presterat bäst under det gångna kvartalet. Denna ritual tog plats runt lunch en måndag efter ett kvartalsslut, och besked om att denna ritual skulle äga rum tycktes ha gått ut till de anställda på förhand, då de strax innan, en efter en, började lägga ifrån sig sina headsets för att successivt rikta gemensamt fokus mot säljledaren som förberedde en videolänk med det andra av företagets kontor. Snart hade alla anställda lagt sitt arbete åt sidan och närmat sig mitten av lokalen där de stod och småpratade ledigt inför ritualen som tycktes stunda. När alla var samlade, och videolänken med det andra kontoret etablerats, presenterade säljchefen tillsammans med

⁴ Hög social densitet, alltså när folk sitter tätt ihop utan väggar att skilja dem åt, ger höga nivåer av konformitet och önskan om att andra ska vara konforma vilket ger det öppna kontorslandskapet mening. Det gör även att bryggningen till IR går lättare eftersom man är samlade, annars blir kontrasten stor och det kan upplevas som väldigt kul eller väldigt störande. (Collins, 2004)

⁵ Dock utan några större framgångar för vår del vilket kan härledas till deras utpräglade erfarenhet från många timmars spelande.

ledningen syftet för sammankomsten, nämligen att hylla en av de anställda för dennes säljprestationer. Detta följdes av omedelbara applåder och jubel från alla på plats. Därefter fick säljaren i fråga motta uppskattande ord från ledningen tillsammans med gåvor, varpå han sedan frågades ut inför de andra om hur han lyckats med denna bedrift. Vi fick intrycket av att säljaren som hyllades mycket enkelt och obesvärat kunde svara på frågorna, och svaren var dessutom synnerligen väl disponerade då de på ett till synes systematiskt sätt täckte in konkreta tips till de andra säljarna, framhävande av lagets insats, såväl som ödmjukhet när hen även åberopade en gnutta tur som en av anledningarna till dennes framgång. Collins påpekar att ju oftare man genomför en ritual, desto bättre behärskar man dess så kallade mikrorytm (2004, s. 120), och desto mindre ansträngning krävs, något som tycktes vara fallet här. Ritualen innehöll alla de ingredienser som Collins åberopar: samlad grupp, barriär mot utomstående, gemensam riktad uppmärksamhet och delad sinnesstämning.

Denna typ av ritual upprepades senare, denna gång med en annan säljare i centrum som hyllades för att nyss ha genomfört ett budgetmål som löpte över ett helt år. Även här hölls uppskattande korta tal, cheferna delade ut påkostade gåvor, frågor ställdes till säljaren om hur denne lyckats med sin prestation och säljarens svar följde samma form som tidigare.⁶ Den emotionella energi som ritualen resulterade i var dock denna gång kännbart högre, något som kännetecknades av högre röstlägen, mer skratt, och längre, mer rungande applåder (Collins, 2004). Stämningen kan i sin helhet beskrivas som väldigt festlig då samtliga deltagare skålade i vin och skämtade till tonerna av den hyllade säljarens egenvalda musik. Även vi själva blev denna gång märkbart medryckta av den EE som genererades. Collins skriver att agenter som har en central roll i ritualen också har förmågan att frustrera den och dess utfall (2004, s. 121), något som kan ha varit fallet i den första ritualen av det här slaget, då säljarens humör var betydligt mer nedtonat i jämförelse med det andra, och på så vis hindrade de andra från att nå ett gemensamt sinnestillstånd med lika höga nivå av EE som vi upplevde här. I detta andra fallet trivdes säljaren uppenbart väldigt bra i denna centrala roll då han utstrålade stor glädje och entusiasm, och den rytmiska rotationen mellan det gemensamma fokuset och den delade sinnesstämningen, det vill

⁶ Även denna gång tycktes alltså säljaren ha en väldigt god känsla för ritualens rytm, vilket tyder på att ritualen är ofta förekommande och att även denna person har figurerat i denna centrala roll förut.

säga punkt 3 och 4 i Collins modell, blev därför mycket framgångsrik, precis som ritualen i sin helhet.⁷

Båda ritualerna avslutades med stora mängder applåder och glädjrop i vad som upplevdes som ett klimax av emotionell energi. Detta ritualavslut tycktes deltagarna vara väl införstådda med då de direkt efter att ha genomfört ovan nämnda inslag i hyllningsritualerna bröt ut i applåder. Vid den andra av ritualerna, där nivån av emotionell energi som genererades var märkbart högre, tycktes de avslutande applåderna aldrig ta slut; så fort de började ebba ut tog någon initiativet till att klappa extra kraftigt i en långsammare takt för att på så vis bygga upp för ”raketten”, där de andra deltagarna kunde haka på den långsammare takten för att sedan accelerera applåderna i ett crescendo till ytterligare ett klimax. Detta upprepades säkert fyra, fem gånger. Även detta moment tycktes också mycket institutionaliserat då det krävdes mycket lite initiativ från ”raketstartaren” för att få med resten av deltagarna. Ytterligare ett tänkbart tecken på att detta är ett vanligt förekommande moment i ritualerna på SkyPeople kunde också anas redan då vi presenterade projektet för de anställda då, som tidigare nämnt i avsnitt 3.8 ”Genomförande”, även vi avslutningsvis fick motta applåder efter att ha framfört vår presentation av uppsatsen. Detta kan naturligtvis ha varit en vänlig gest för att få oss att känna oss välkomna, men huruvida presentationen var värdig applåder kan definitivt diskuteras, och trots detta bröt samtliga ut i regelrätta applåder.

Värt att notera är att vi under våra intervjuer ställde liknande frågor till säljarna, om vad som krävs för att lyckas som säljare, som ställts under dessa hyllningsritualer. Svaren blev inte desamma, vilket kanske inte är så förvånande, då intervjusituationen är en interaktion med vitt skilda förutsättningar jämfört med de situationer vi observerade⁸, men ett vanligt svar på vad som krävs för att bli en framgångsrik säljare var att det krävs ett ”drive”, vilket är precis vad Collins beskriver EE som. Med andra ord kanske säljarna själva betraktade resultatet av framgångsrika ritualer som en förutsättning för att lyckas i sina arbeten, även om vi inte frågade

⁷ Även om vi under den första hyllningsritualen blev överrumplade av den EE som skapades saknar den senare ritualen motstycke. Den kan liknas vid nivåer av energi som upplevs vid prisutdelning på en gala eller efter en vunnen fotbollsmatch, med en begränsad skara människor, det vill säga.

⁸ Svaren var denna gång inte lika självklart disponerade, och föreföll mer ärliga, vilken kan ses som ett tecken på en öppen hjärtig intervjusituation, såväl som att deras tidigare svar under ritualen i mångt och mycket var en rutinmässig dans efter dess mikrorytm.

dem om ritualerna var en del av deras "drive". Collins beskriver dessutom EE som ett "drive" med social orientering vilken ger deltagarna självförtroende och entusiasm inför nästa sociala interaktion (2004, s. 108), känslor som tycks fördelaktiga, inte minst om denna nästa sociala interaktion utgörs av ett försäljningssamtal. På så vis finns det ett underliggande incitament hos de anställda att skapa, eller bibehålla, en viss typ av emotionellt tillstånd som de menar gynnar säljarbetet.

Vid den första hyllningsritualen som vi observerade anordnades som sagt en videolänk som skulle sammanföra de två kontoren belägna på olika orter. Det andra kontorets kroppsliga samnärvaro⁹ skiljde sig avsevärt från de i rummet då de bara fanns synliga på en projektorbild på väggen, och endast en kort inledande interaktion skedde mellan de två parterna. De som statistiskt stod och såg på från ett annat håll i landet tog inte synbart åt sig den EE som ritualen skänkte resterande deltagare, även om interaktionsritualer med fjärrdeltagande är något som enligt Collins kan lyckas i viss utsträckning (2004, s. 53-55). Trots att man i den teknologiska tidsålder vi lever i lyckats skapa sätt för att dela uppmärksamhet genom bild och ljud så kan man ingalunda påstå att det i denna situation gav upphov till en gemensam emotionell upplevelse. Den fysiska kontakten och den tydliga avgränsningen till vilka som står utanför respektive innanför ritualens barriärer tycks därför vara bland de viktigaste faktorerna för att uppnå emotionell energi. Om detta påverkade de fysiskt närvarande på ett negativt sätt är svårt att säga men vi kan i alla fall konstatera att den andra, mer emotionellt intensiva, hyllningsritualen inte infattade denna videolänk.

Tanken var ursprungligen att vi skulle genomföra vår första observation under liknande omständigheter då kvartalets slut vanligtvis innefattar hyllning av den säljare som nått bäst resultat, tillsammans med en gemensam genomgång av det samlade kvartalsresultatet, men då kvartalet denna gång inte gått så bra som man hoppats på, och den samlade företagsbudgeten inte var uppnådd, blev vi ombedda att senarelägga observationsstarten. Detta motiverades med att förutsättningar som dessa inte vanligtvis var en del av ritualen, och att den därför inte skulle ha den lättsamma stämning som vanligtvis präglar den. På så vis menade de ansvariga att ritualen inte skulle bli representativ och att vi skulle få ett skevt förstahandsintryck. Metodologiskt kan

⁹ Den första av de fyra huvudingredienserna i Collins modell.

man ha åsikter om att de observerade väljer bort inslag som de inte vill visa upp, men ur ett teoretiskt perspektiv kan vi fortfarande utvinna analytiska poäng kring denna händelse. En tänkbar sådan är att förutsättningarna för att ritualen skulle bli lyckad inte var så goda som de brukar vara¹⁰, och att man därför ville försäkra sig om att de andra ritualingredienserna fanns på plats. En av dessa är barriären mot utomstående, punkt 2 i modellen, som med vår närvaro också hade brutits, vilket kan tänkas leda till ännu sämre förutsättningar för en lyckad ritual. En annan tänkbar anledning är att man såg misslyckandet med att nå budget som ett tecken på att man inte visat detta "heliga ting", i Durkheimsk mening, tillräckligt med respekt och därför kände skamkänslor, som man inte ville exponera då detta i sin tur kan leda till ännu mer skam (Scheff, 2003). Att tillfället var något man kanske inte ville skylta med pekar en kommentar från en av de intervjuade på när han beskriver det på följande sätt:

“Det var rätt så deppigt. Och lite brandtal och sådär, kan man väl säga, från ledning och säljchef och så. Att vi måste vända på skutan.”

Oavsett anledning hölls ritualen utan vår närvaro, och var så vitt vi förstod framgångsrik i den mån att den skapade solidaritet, den bedömningen drogs åtminstone från de intervjusvaren vi fick kring frågor om just denna ritual. Säljaren som citeras ovan vittnar om en känsloladdad atmosfär vilket även kännetecknar de tillfällen som observerades, men här med andra typer av känslor. Positiva gemensamma sinnesstämningar är nämligen inte en förutsättning för att skapa en lyckad ritual, tvärtom kan de lika gärna grunda sig på negativa emotioner som exempelvis under en begravning (Collins, 2004).

Bortvalda ritualer

I våra intervjuer med ledningspersonerna framgick att olika typer av hyllningsritualer har testats men tagits bort då de inte erhöll samma status som de andra ritualerna. Ett system med titlar som säljarna fick efter olika säljprestationer förlorade efter ett tag sin mening då ritualerna varken innehöll några laddade symboler eller utfördes på en nog konsekvent basis.

¹⁰ I detta fall kan man anta att det var punkt 4 i modellen, den delade sinnesstämningen, som inte upprätthöll normal standard vid initierandet av ritualen.

“[...]egentligen gjorde vi inte mer än att applådera in folk, man fick inte ens ett diplom utan det var bara nåt muntligt som vi kunde använda för å uppmuntra folk och, och få lite driv.”

Som den intervjuade företagsledaren säger fick man under dessa ritualer inte “ens ett diplom” som i detta avseende bör sättas i kontrast med den ära som en uppfylld budget innebär och alla de utmärkelser det medför. Tanken från ledningen var att ritualen skulle uppmuntra och återigen skapa “drive”, men för att få en sådan utdelning menar Collins att ritualerna måste vara frekventa och gärna innefatta heliga objekt som laddats genom tidigare ritualer. Om inte detta sker kan ritualen misslyckas i sin helhet eller åtminstone misslyckas med att skapa helighet kring objekt, i detta fall titlarna, vilket enligt en säljare tycks ha varit fallet.

“Det var bara varje månadsslut så sa man okej nu har du gjort två sälj på kunder till X storlek, då har du gått ett steg upp på stegen liksom. Och sen så glömde man av att använda det som något coolt och positivt den nästa månaden.”

5.2 Den heliga budgeten

Det finns ett tydligt resultatfokus på SkyPeople. Detta yttrar sig mest uppenbart genom att numeriska värden, som anger hur mycket pengar de olika säljarna dragit in till företaget genom sina försäljningar, ständigt finns synliga på en vägg genom en projektor. På denna projektortavla syns inte bara säljarnas personliga resultat och mål, utan även hela företagets samlade budgetmål och hur mycket intäkter som återstår innan den är avklarad. Dessa värden bedöms sedan i förhållande till den intäktsbudget, det vill säga det numeriska säljmål, som var och en av säljarna har. En budgetperiod löper här över ett kvartal och vid denna periods slut är det säljarens mål att genom genomförda försäljningar ha nått detta budgetbelopp, och gärna mer. Ju mer man överstiger sin budget desto högre tycks insatsen aktas, och desto mer betalas ut i lön¹¹. När nästa period börjar nollställs prestationsvärdet och säljarna ska återigen genomföra försäljningar för att nå nästa budgetmål.

¹¹ Detta då säljarnas lön består av en fast andel och en provisionsandel som utgörs av en viss procent på säljarens försäljningsintäkter.

Varje enskild säljares "budget" bestäms av denne i dialog med säljchefen och är sedan den störst drivande faktorn i arbetet. Detta uppges i intervjuer med samtliga säljare som menar att hur man ligger till i förhållande till budgeten inte bara bestämmer hur mycket lön man får, utan också stämningen och arbetstempot. Budgeten utgör en central roll i samtliga av de mer formella ritualerna vi tagit del av på SkyPeople. Detta budgetmål kvalificerar sig som ett heligt objekt efter Collins kriterier då den behandlas med respekt, har en egen fysisk plats¹², samtidigt som ritualerna kring den är många, frekventa och involverar samtliga på företaget (Collins, 2004, s. 97-99). Enligt Collins blir ting "laddade" med helighet genom att figurera i ritualen, något som är tydligt i de tidigare nämnda hyllningsritualer där såväl budgeten som säljare laddas genom tilldelning av total uppmärksamhet (2004, s. 38). Ur vårt perspektiv tycks förhållandet mellan budgeten och hyllningsritualen vara att de möjliggör och bekräftar varandra genom varje lyckad ceremoni. För att ritualen skall finnas kvar och återskapas krävs något att rikta gemensamt fokus på och i en resultatriktad miljö blir budgeten en naturlig symbol som ger ritualen den samlade uppmärksamhet som krävs. Hos ledningen finns också ett uttalat intresse av att budgeten ska aktas högt, vilket ger ännu större incitament för energisk upphaussning av ritualen, som i sin tur bekräftar budgetens helighet.

Med andra ord tycks budgeten vara bland det absolut mest heliga på SkyPeople, något som också kan härledas till följande uttalande från en av de intervjuade säljarna:

"[Man ska] jobba med en budget som säljare. Det ska finnas ett target som är uttalat. [Det är ett] grundfundament som jag tycker man ska ha för att kunna kalla sig för riktig säljare."

Som tidigare nämnts om talen under hyllningsritualerna återopade bägge de uppmärksammade säljarna "tur" som en av förklaringarna till deras framgång, om än i form av en avslutande parentes i deras tacktal. Vid båda dessa tillfällen följdes det också av kommentarer från de åhörande kollegorna att tur minsann var något man skapade själv, och angav på så vis att tur inte alls var en avgörande faktor. Att behovet för att dryfta denna ståndpunkt dök upp på samma ställe båda gångerna, från två olika åhörare, kan med Collins modell i åtanke ses som ett tecken på att dessa åhörare såg uttalandet om tur som ett milt moraliskt brott. Då ritualerna fastslår tings

¹² Budgetmålen finns som tidigare nämnt synliga på en vägg genom en projektor.

helighet såväl som en känsla för det moraliskt riktiga, tycktes dessa åhörare uthysa en respekt för budgeten, och den framgångsrike säljaren som lyckats bäst med sin budget, som gjorde att uttalanden om att den gick att uppnå med något så trivialt som tur tycktes för torftigt och därmed respektlöst. Detta fick dem att uttala sina tillrättavisanden som de gissningsvis ansåg var mer i linje med den "rätta vägen".

En annan mer formell ritual som också kretsade kring budgeten, var det så kallade "pipe check"-mötet där säljarna en och en hade ett möte med deras närmsta chef för att gå igenom de potentiella kunder som vid försäljning skulle leda till uppnådd budget. Denna ritual utfördes på en månatlig basis och här gick man igenom alla potentiella kunder för att diskutera hur man skulle gå tillväga för att lyckas genomföra försäljningarna, och hur troligt det var att så skedde. Här var det yttersta målet att få ihop en realistisk plan som ledde till uppfyllande av budgetmål, och att ritualen på så sätt befäste budgetens status som helig torde vara tydligt.

Enligt Collins skapar lyckade ritualer moraliska ståndpunkter som inte sällan är kopplade till de heliga symbolerna. Denna moral kan yttra sig på flera sätt, som tidigare nämndes om turen tillrättavisas till exempel de som förnekar den individuella prestationen i förhållande till budgeten. Samtidigt säger en av intervjupersonerna att man får skämmas om man inte klarar sin budget, att "man får gå med hundhuvudet". Även kring till synes triviala saker som berör budgeten finns en strikt linje som alla är medvetna om, däribland resultattavlan som alla intervjuade var eniga om skulle visas hela tiden¹³. Några berättar även om ett typ av stigma som finns kring rollen som säljare och hänvisar till det dåliga rykte säljarkåren får dras med. Man kan i detta avseende förstå den moraliska effekt som ritualerna har från en annan synvinkel där säljarna känner sig rättfärdigade, inte bara inför samtal med potentiella kunder, men också i sin roll i samhället.

¹³ De flesta upplevde också att den visades hela tiden vilket inte stämde överens med de observationer som gjordes, där resultattavlan påslagen lika ofta som den var avslagen. Ibland bad de om ursäkt när de upptäckte att de glömt slå på den när vi var där vilket tyder på att det rör sig om en institutionaliserad moral.

Interna uttryck och talesätt finns förmodligen på alla arbetsplatser, så även på SkyPeople. Många av uttrycken handlar om olika typer av kunder, säljare eller inslag i säljprocessen.¹⁴ Det internuttryck som vi fann mest talande för kulturen och dess moral, som vi också stött på i tidigare säljsammanhang, är det som kallas ”sandbagging”. Att ”sandbagga”, i säljsammanhang, innebär att man som säljare medvetet döljer en färdig affär, för att sedan kunna offentliggöra den först under nästa budgetperiod. Oftast för att säljaren redan har säkrat sitt budgetmål under den nuvarande budgetperioden, och på så vis vill ge sig själv ett försprång i nästa period istället för att överstiga det nuvarande budgetmålet. Att på detta vis dölja sina avslutade affärer för att vinna fördelar i räkenskapet är något som anses bedrägligt, och att det utgör ett brott mot den rådande moralen gjordes, på ett skojfriskt vis, tydligt under en observation då en av säljarna skämtsamt utropade att denne skulle ”sandbagga” en affär, varpå en av cheferna stack upp huvudet från sin dator för att påpeka att hen minsann hörde det där. Att ”sandbagging” är något som ogillas kan ur ledningsperspektiv gissningsvis förklaras med att det undergräver tävlingsmomentet i kulturen, då säljarna istället för att utmana sig själva till att överprestera, och få stå i hyllningsritualernas centrum, väljer att säkra sitt nästa budgetmål.

I vilken utsträckning ”sandbagging” förekommer är svårt att säga, då det är något som oftast görs i hemlighet, men som begrepp är det etablerat och utgör på så vis ytterligare en indikation på hur viktigt det är att som säljare uppnå sitt budgetmål. Individer som ”sandbaggar” är med andra ord beredda att begå ett moraliskt brott, det vill säga vilseledande av sin omgivning, för att slippa begå det moraliska brott som ett missat budgetmål innebär. Detta begrepp bekräftar på så vis budgetens helighet och den moral som skapats kring den.

Ytterligare ett möjligt tecken på budgetens helighet, och de anställdas respekt inför den, var intervjuobjektens uttalanden om det rådande arbetstempots fluktuation efter budgetperioden. Flera av dem, både bland säljare och ledning, berättade att det generellt sett rådde en högre nivå av aktivitet och arbetsinsatser bland säljarna ju närmre budgetslutet kom. Detta skulle kunna ses som ett tecken på att när dagen för den slutgiltiga bedömningen närmar sig, det vill säga dagen då budget skall vara uppnådd, blir budgetens helighet så påtaglig att det får säljarna att ta sig i

¹⁴ Däribland ”fisk” (en kund som ger sken av att vara köpklar, men som aldrig kommer till skott), ”gädda” (en säljare som försöker sälja till en annan säljares potentiella kund), ”rullgardin” (när en säljare fått ett klart och tydligt ”nej” från en kund) och ”droppa byxorna” (att sänka priset på varan/tjänsten som säljs).

kragen. Enligt den gemensamt etablerade moraliska normen jobbar man då extra hårt för att nå sin budget, och visar samtidigt för de andra att man tar dess helighet på allvar. För att uttrycka det med en religiös analogi tycks det som att man vill vara fri från synd när domedagen nalkas. Denna tes förstärktes vidare av det faktum att samtliga säljare som intervjuades menade att detta var ett fenomen som gällde för de flesta, men inte för dem, då de själva upplevde sig kunna fördela sin arbetsinsats jämt under budgetperioden. En motsägelse som skulle kunna grunda sig i uppfattningen om att deras sätt att jobba präglas av en konstant nivå av vördnad för budgeten, vilket borde vara det moraliskt föredömliga vid alla former av dyrkan.

5.3 Frihet under ansvar

En vanlig uppfattning bland säljarna har visat sig vara att man driver “ett företag inom företaget” vilket i sin tur syftar på en princip av frihet-under-ansvar som enligt de anställda är ett kännetecknande drag för SkyPeople. Friheten innebär inte bara flexibla arbetstider och obegränsade kafferaster men också frihet i hur man disponerar sitt arbete, något som hör ihop med det faktum att säljarna är erfarna och företaget är förhållandevis litet. Vår uppfattning är att friheten på SkyPeople gör att budgeten får en större makt över den enskilda säljaren och skapar en skyldighet att ansvara för sitt handlande. Med andra ord en tydligt individualistisk syn på arbetet. En säljare uttrycker sig på följande sätt när vi frågar om gemensamma aktiviteter som bordsfotbollsspelandet:

“Jag tror att det är litegrann att tanken med att låta folk disponera sin tid själva, det är ju hela grundförutsättningen för allting, det är ju din budget som är du-jobbet[sic]. Har du gjort din budget så har du ju carte blanche att göra vad du vill egentligen, även fast det inte är uttalat.”

Vidare var en väsentlig detalj med “pipe check”-mötet att denna ritual, till skillnad från de övriga, inte samlade alla på företaget, utan försegick med enbart säljchefen och en säljare åt gången i ett avskilt mötesrum. Här tycks alltså inte syftet vara att skapa en solidaritet i samma mening som i övriga ritualer, även om själva deltagandet i sig bekräftar medlemskapet i gruppen, utan fokus tycktes här ligga uteslutande på individen och dennes framgång. Att det i denna situation gällde individens framgång framför gruppens blev som allra mest påtagligt när säljchefen under en

sådan ritual beklagade en säljare som varit för generös mot en annan säljare inom samma organisation, om än på ett annat kontor, vid förhandlande om villkoren för uppdelning av vinsten på en potentiell affär. På så vis gavs intrycket att han tyckte att säljaren visat för stor hänsyn till kollegans intressen, istället för att prioritera sin egen framgång.

Samtliga intervjupersoner uppger att den höga graden av frihet är något som gör företaget unikt och säljarna argumenterar också för att säljaryrket är ett individuellt arbete, något som lockat dem till branschen i allmänhet och SkyPeople i synnerhet. "Den individuella prestationen" skulle enligt Collins också kunna uppfattas som en typ av helig symbol då det är denna man gemensamt fokuserar på många av de utmärkande ritualerna. När de intervjuade anger att turen inte är en avgörande faktor för att uppnå budgeten hävdar man att det istället är den individuella prestationen som gör den hyllade personen värd att hylla.

6. Avslutande diskussion

I detta avsnitt kommer vi att sammanfatta de viktigaste delarna av vad som kännetecknar företagskulturen samt presentera andra funderingar kring organisationen och forskningsområdet.

Ett talande exempel för SkyPeoples kultur är då gruppen under hyllningsritualerna, på ett sätt som för dem ter sig helt naturligt, gick från det individuella arbetet som till största delen inbegriper till synes avslappnade telefonsamtal i ett sittande läge till att alla, på bara några få sekunder, står upp fyllda av emotionell energi med tillhörande jubelrop och applåder. Direkt efter ritualen återgick sedan samtliga till det individuella arbetet och kort därefter var stämningen återigen lugn, med arbetet inriktad på "jaget" istället för "viet". Detta utpräglade sätt att förhålla sig till gemensamma tillställningar, tillsammans med det extrema resultatfokuset, är ett starkt utmärkande drag för arbetsplatsen. Av ritualerna, och deltagarnas känsla för dess rytmer, att döma verkade ett tydligt samförstånd också finnas i de normer som vi stött på under vår tid på fältet, vilket kan härledas till den moral som skapas i och med de många och täta ritualerna. Det mest utstickande draget som vi uppmärksammat är just dessa institutionaliserade ritualer, och framförallt deras genomslagskraft i termer av emotionell energi. Under intervjuerna uppger

samtliga att de gemensamma aktiviteterna, så som hyllningsritualer eller turneringar i sällskapsspel, är något mycket viktigt för dem och många uttrycker önskan om fler sådana inslag. En stark gemenskap finns i företaget, något som ger sitt uttryck i ritualerna men påtalas också under intervjuerna där många berättar om deras gemensamma bakgrunder inom yrket och sociala aktiviteter utanför arbetet.

Säljkulturens heliga ko är budgeten, denna symbol styr säljarnas liv lika mycket som vädret styr en bondes. Den omtalas och beaktas men framförallt avgör den varje individs status och arbetsbelastning. Budgeten är självfallet väsentlig för ett företag men hur den behandlas och vilken vikt man lägger vid den skiljer sig åt mellan olika organisationer. I det företag vi studerade omgärdades den av en speciell synlighet och atmosfär, en helighet enligt Collins analys av ritualer. Dess helighet är enligt oss framförallt en produkt av den centrala roll den spelar i ritualerna och statusen som den därigenom erhåller. Målet för samtliga på arbetsplatsen är också att helga budgeten, vilket man till syvende och sist gör genom att uppnå budgetmålet, men detta skall göras genom egna bedrifter vilket medför en resultatfokuserad individualism. Individualismen i sig är en moralisk hållning och genom ritualerna bekräftas och försvaras denna moral ytterligare. Men det paradoxala med att benämna individualiserade prestationer som ett heligt ting, efter Collins modell, är framförallt det faktum att interaktionsritualen både skapar en känsla av gemenskap och solidaritet, samtidigt som den bekräftar individualismens helighet.

Det faktum att man hyllar de bäst presterande behöver inte nödvändigtvis göra kulturen individualistisk. Många av de stora kollektivistiska ideologierna som försökt undertrycka individualism kännetecknas av en persondyrkan som kan liknas den i säljkulturen. Ett tydligt exempel är hur man i Sovjet idoliserade, den till synes helt vanliga, gruvarbetaren Alexej Stachanov som samlade 14 gånger mer kol än sin dagliga kvot och blev en förebild för de ryska medborgarna¹⁵. Stachanovs egentliga prestationer blev senare ifrågasatta och det blev sedermera känt att han fått hjälp av andra för att slå nya rekord - den kommunistiska regimen såg förmodligen sin chans att höja den allmänna moralen i landet (Overy, 2006, s. 258). Man kan givetvis ifrågasätta om solidaritet och motivation verkligen skapades bland de sovjetiska arbetarna på grund av företeelser som dessa, och kanske gav det i själva verket upphov till en

¹⁵ Hans, och hela landets, rekord beräknades till 227 ton kol på ett skift.

viss typ av individualism. Det fanns trots allt ett tydligt resultatfokus i de sovjetiska gruvorna men förmodligen saknades “företag-i-företaget”-andan och “frihet-under-ansvar”-principen som vi sett på SkyPeople.

För att ytterligare kunna förstå hur kollektivet skapar individualism bör man gå utanför det mikrosociologiska perspektiv som Collins modell främst behandlar. Durkheim angriper ämnet från ett makroperspektiv och menar att individualism utgör en kollektiv representation, en produkt som skapas av samhället.

“Thus very far from there being the antagonism between the individual and society which is often claimed, moral individualism, the cult of the individual, is in fact the product of society itself. It is society that instituted it and made of man the god whose servant it is.” (2009, s. 29)

Ett mer övergripande perspektiv där man undersöker samhällsliga tendenser som dessa är förmodligen nödvändigt för att kunna förstå hur kulturer som denna skapas. Genom ett sådant perspektiv skulle man kunna hitta de tänkbara utvecklingsprocesser som möjliggör organisationskulturer där individen ställs i fokus. Detta är ett intresseområde som legat utanför uppsatsens ramar, men som med en vidare analys med Collins synsätt skulle placera organisationen och dess kultur, som en del av större ritualkedjor. Det skulle leda oss in på den radikala delen av Collins mikrosociologi, det vill säga ritualernas behov och byggnation på tidigare ritualer och skapande av nya, som enligt Collins adderas till att slutligen utgöra hela samhället inklusive dess maktbalanser och ojämlikheter. Det är en fascinerande tanke, och att försöka placera in de ritualer som här kartlagts i den större kedjan är mycket lockande, men är naturligtvis en övermäktig uppgift för detta verk. Med det insamlade materialet och analyserna av dem i hamn har vi åtminstone en utgångspunkt som en dag kanske blir till just en sådan studie.

7. Referenser

Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.

Arbetsförmedlingen (2013). *Platsbanken - Lediga jobb*, 2013-12-28
<http://www.arbetsformedlingen.se> (hämtad 2013-12-28)

Bone, John. (2006). "The longest day": "flexible" contracts, performance-related pay and risk shifting in the UK direct selling sector. *Employment and Society*, 2006, vol 20

Burgess, Robert G. (1984). *In the field: an introduction to field research*. London: Allen & Unwin

Collins, Randall (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton, N.J.: Princeton University Press

Committedto3 (2010). *Säljare 4-life! (swedish retail pep talk)* - Videomaterial, 2010-11-30
<http://www.youtube.com/watch?v=VAYmXzyGWKo>, (hämtad 2013-11-15)

Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken: för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Durkheim, Émile (2009[1953]). *Sociology and philosophy (Routledge revivals)*. London: Taylor and Francis. E-bok.

Feberse (2012). *Apple Store Täby, Stockholm, Sweden öppnar* – Vidematerial, 2012-09-15
<http://youtu.be/VCrmKJjeJPI>, (hämtad 2014-01-16)

Fernandez, Roberto, Emilio Castolla, Moore, Jon (2000). *Social capital at Work,: Networks and Employment at a Phone Center*. *American Journal of Sociology*. Vol 105

Gilje, N. & Grimen, H. (1995). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. (2. uppl.) Göteborg: Daidalos.

Goffman, Erving (1972). *Interaction ritual: essays on face-to-face behaviour*. London: Penguin Books Limited.

Goldberg, Daniel (2011). *Phone House liknas vid "religiös sekt"*. IT24, 2011-02-17
<http://www.idg.se/2.1085/1.369235/phone-house-liknas-vid-religios-sekt> (Hämtad 2013-11-01)

Hammersley, Martyn & Atkinson, Paul (2007). *Ethnography: principles in practice*. 3. ed. Milton Park, Abingdon, Oxon: Routledge

Leidner, Robin. (1991). *Serving hamburgers and Insurances: Work and Identity in Interactive Service* Gender & Society, vol 5.

Mankin, D. (2009). *Human resource development*. Oxford: Oxford University Press

Eriksson, Bengt Erik & Näsman, Elisabet (red.) (1994). *Samhällsvetenskap och vardagserfarenhet: teori, praktik, etik*. 1. uppl. Stockholm: Liber utbildning.

Overy, R. (2006). *The Dictators: Hitler's Germany, Stalin's Russia*. New York: W. W. Norton & Company

Scheff, T. (2003). *Shame in Self and Society*. Symbolic Interaction 26 (2): 239–262

Muntliga källor:

Bengtsson, Lars. Professor i industriell ekonomi vid Lunds tekniska högskola. Samtal. 2013-12-22

9. Bilagor

9.1 Intervjumall säljare

Vad heter du och hur gammal är du?
Hur länge har du jobbat som säljare?
Vad har fått dig att söka dig till säljyrket?

Arbetsplatsens struktur

Hur skulle du vilja beskriva SkyPeople som arbetsplats?

- Vad **kännetecknar SkyPeople** som arbetsplats?
- Hur skiljer sig från andra säljarbetsplatser du varit på?
- Vilka likheter finns med andra säljarbetsplatser du varit på?

Hur upplever du att **arbetstempot** är här?

- (Är det lika högt hela tiden?) Varför tror du det blir det så?

Budgeten

Vad innebär det att jobba mot en **Budget**? **beskrivande**

Vad händer om den uppnås, vad händer om den inte uppnås? **jämförande**

Säljstatistiken är som oftast synlig på väggen. Vad tycker du om det? **beskrivande**

Hur är det att jobba med ett sådant resultatfokus?

Ni har gått från en **månads- till kvartalsbudget**, hur kommer det sig?

Ritualer

Har ni några speciella traditioner här? Återkommande inslag? Vad går de ut på?

- Ceremonier, uppmärksammanden, sociala aktiviteter, tävlingar

(specifiera ritualer som teman till senare intervjuer)

[Person på företaget] nämnde att ni inte har Fredagsbar längre, vad var det för något? varför har ni inte det längre?

Vi skulle egentligen varit här sista fredagen i oktober, vad gjorde ni då?

Vi var här när [person på företaget] blev uppmärksamrad. Vad var det för någonting? (Varför har man en sådan ceremoni?) - Har det ägt rum några liknande ceremonier som vi inte har sett?

Finns det några andra förändringar som skett?

Vad krävs av en person för att bli en bra säljare?

- Vilka förutsättningar krävs från arbetsplatsen?

Kan du tänka att hålla på med sälj(-yrket) tills det att du går i pension? - Varför / Varför inte?

Sandbagging är en term vi snappat upp, vilka andra interna uttryck kan du komma på?

Nåt du vill tillägga?

9.2 Intervjumall grundare

Inledning / uppvärmning

Vad heter du och hur gammal är du? **formalia**

Vad jobbar du med?

Vad har fått dig att söka dig till säljbranschen?

Vad fick dig att grunda SkyPeople?

Arbetsplatsens struktur

Hur skulle du beskriva SkyPeople som arbetsplats?

- Vad **kännetecknar SkyPeople** som arbetsplats?

- Hur skiljer sig från andra säljarbetsplatser du varit på? **jämförande**

- Vilka likheter finns med andra säljarbetsplatser du varit på?

Vilka ambitioner hade ni med företagskulturen när ni grundade SkyPeople?

(Skiljer det sig från ovan?)

Vi har upplevt att arbetstempot är desto högre ju närmre slutet på budgetperioden man kommer och att det också är då den största delen av resultaten kommer in. Hur stämmer det in på SkyPeople?

- (Är det lika högt hela tiden?) Är det så ni vill ha det (från ledningen)?

En inställning vi har snappat upp från säljare är att man “driver ett företag inom företaget”. Vad har du för uppfattning om det?

Är det så ni vill ha det från ett ledningsperspektiv?

Budgeten

Vad är syftet med att jobba mot en **Budget**? **beskrivande**

Vad händer om den uppnås, vad händer om den inte uppnås? **jämförande**

Säljstatistiken är som oftast synlig på väggen. Hur ofta visas den? Vad är syftet med den?

Hur är det att jobba med ett sådant resultatfokus?

Ni har gått från en **månads- till kvartalsbudget**, hur kommer det sig?

Ritualer

Har ni några speciella traditioner här? Återkommande inslag? Vad går de ut på?

- Ceremonier, uppmärksammanden, sociala aktiviteter, tävlingar

Vilka fasta inslag är viktiga, varför? (ritualer, tavlan, priser, klubbar)

[Person på företaget] nämnde att ni inte har Fredagsbar längre, vad var det för något? varför har ni inte det längre?

Vi skulle egentligen varit här sista fredagen i oktober, vad gjorde ni då?

Vi var här när [Person på företaget] blev uppmärksammad. Vad var det för någonting? (Varför har man en sådan ceremoni?) - Har det ägt rum några liknande ceremonier som vi inte har sett?

De olika titlarna flygvärdinna, Flygledare, pilot etc, varför togs de bort?

Sandbagging är en term vi snappat upp, vilka andra interna uttryck kan du komma på?

Nåt du vill tillägga?

9.3 Intervjumall säljledare

Inledning / uppvärmning

Vad heter du och hur gammal är du? **formalia**

Vad jobbar du med?

Vad har fått dig att söka dig till säljbranschen?

Hur kommer det sig att du hamnade på SkyPeople?

Arbetsplatsens struktur

Hur skulle du beskriva SkyPeople som arbetsplats?

- Vad **kännetecknar SkyPeople** som arbetsplats?
- Hur skiljer sig från andra säljarbetsplatser du varit på? **jämförande**
- Vilka likheter finns med andra säljarbetsplatser du varit på?

Vi har upplevt att arbetstempot i säljorganisationer generellt är desto högre ju närmre slutet på budgetperioden man kommer och att det också är då den största delen av resultaten kommer in.

Hur stämmer det in på SkyPeople?

- Är detta önskvärt ur ett ledningsperspektiv? (Varför/Varför inte?)

En inställning vi har snappat upp från säljare är att man "driver ett företag inom företaget". Vad har du för uppfattning om det?

Är det så ni vill ha det från ett ledningsperspektiv?

Ser du dig själv som en representant för SkyPeoples företagskultur? varför/varför inte? på vilket sätt?

Budgeten

Vad är syftet med att jobba mot en **Budget**? **beskrivande**

Vad händer om den uppnås, vad händer om den inte uppnås? **jämförande**

Hur ofta visas säljstatistiken på väggen (tavlan)? Vad är syftet med den?

Hur är det att jobba med ett sådant resultatfokus?

Ni har gått från en **månads- till kvartalsbudget**, hur kommer det sig?

Ritualer

Jag var ju med på en 1on1, pipecheck - vad är syftet med ett sådant möte?

Har ni några andra återkommande inslag? Möten / traditioner? Vad går de ut på? Varför är det viktigt?

- Ceremonier, uppmärksammanden, sociala aktiviteter, tävlingar

Vilka fasta inslag är viktiga, varför? (ritualer, tavlan, priser, klubbar)

Vi skulle egentligen varit här sista fredagen i oktober, vad gjorde ni då?

Vi var här när Öyvind blev uppmärksamrad. Vad var det för någonting? (Varför har man en sådan ceremoni?) - Har det ägt rum några liknande ceremonier som vi inte har sett?

Sandbagging är en term vi snappat upp, vilka andra interna uttryck kan du komma på?

Nåt du vill tillägga?