



**Linnéuniversitetet**

Kalmar Växjö

Kandidatuppsats

Motivation som en kulturell artefakt inom  
callcenter

*En kulturstudie på DP Contact*



***Författare:***

Elin Erlandsson

Otto Lundahl

Fanny Simonsson

***Examinator:*** Daniel

Ericsson

***Handledare:*** Patrik

Persson

***Kurskod:*** 2FE26E

***Termin:*** VT20



## Abstract

Today there is extensive research on the concepts of organizational culture and motivation. There is also research that indicates that organizational culture and motivation interact with each other. However, there are limited qualitative studies that study motivation within call centers. With this qualitative study we wanted to study organizational culture and how this can be linked to motivation within a call center by doing a cultural case study at a local call center, DP Contact. One of the authors of the study has a personal connection to DP Contact, which resulted in new insights and nuances into the discussion about the connection between motivation and culture. In addition to an in-depth picture of the organizational culture at DP Contact, we also found that the concepts of motivation and organizational culture interact with each other at different levels. This interaction suggests that motivation can be expressed through the organizational culture.

## Keywords

Organizational culture, motivation, call center, artifacts



## Abstrakt

Idag finns det mycket forskning kring begreppen organisationskultur och motivation. Det finns även forskning som menar på att organisationskultur och motivation samspelar med varandra. Däremot finns det begränsat med kvalitativa studier som studerar motivation inom callcenter. Med denna kvalitativa studie ville vi studera organisationskultur och hur denna kan sammankopplas till motivation inom ett callcenter genom att göra en kulturell fallstudie på ett lokalt callcenter, DP Contact. En av författarna till studien har en personlig anknytning till DP Contact vilket resulterade i nya insikter och nyanser till diskussionen om kopplingen mellan motivation och kultur. Utöver en fördjupad bild av organisationskulturen på DP Contact fann vi även att begreppen motivation och organisationskultur samspelar med varandra på olika nivåer. Detta samspel tyder på att motivation kan komma till uttryck genom organisationskulturen.

## Nyckelord

Organisationskultur, motivation, callcenter, artefakter



## Tack

Vi vill rikta ett stort tack till alla inblandade personer som har bidragit till genomförandet av denna uppsats. Först och främst vill vi säga tack till anställda på DP Contact som har ställt upp på intervjuer och således givit oss en djupare förståelse för studiens ämnen. Dessutom vill vi tacka vår examinator Daniel Ericsson och vår handledare Patrik Persson som har givit oss goda råd och vägledning genom uppsatsens gång. Slutligen vill vi tacka våra klasskamrater som under uppsatsens gång givit oss fenomenala tips på uppsatsens alla delar.

Åter igen, ett stort tack!

---

Elin Erlandsson

---

Otto Lundahl

---

Fanny Simonsson



## Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Problembakgrund	1
1.2 Problemdiskussion	2
1.3 Syfte	4
1.4 Disposition	4
1.4.1 Teoretisk referensram	4
1.4.2 Metod	5
1.4.3 Empiri	5
1.4.4 Tolkning av empirin	5
1.4.5 Diskussion	5
1.4.6 Slutsats	6
2. Teoretisk referensram	7
2.1 Organisationskultur	7
2.1.1 Scheins tre nivåer av kultur	8
2.1.1.1 Artefakter	9
2.1.1.2 Uttalade värderingar	10
2.1.1.3 Grundläggande antaganden	10
2.2 Motivation	11
2.2.1 Motivation i organisationer	12
2.2.2 Kanters fem källor till motivation	12
2.3 Teoretisk reflektion	14
3. Metod	16
3.1 DP Contact AB	16
3.2 Ontologiska och epistemologiska antaganden	16
3.2.1 Kvalitativ forskningsmetod	18
3.2.2 Kvalitativ fallstudie och kulturstudie	18
3.2.3 Angreppssätt	19
3.3 Etnografi och autoetnografi	20
3.4 Materialinsamling	23
3.4.1 Intervjumetod	23



3.4.2 Respondenter	24
3.5 Etiska överväganden	25
3.6 Kvalitetsmått	27
4. Empiri	29
4.1 Tankar från Otto	29
4.2 Empirisk berättelse	30
4.2.1 En dag på DP Contact - Observationer från Otto	30
4.2.2 En dag på DP Contact - Medarbetare	31
4.2.3 Månadsmöten - Observationer från Otto	33
4.2.4 Månadsmöten - Medarbetare	34
4.2.5 Afterwork - Observationer från Otto	37
4.2.6 Afterwork - Medarbetare	37
5. Tolkning av empiri	38
5.1 Tolkning av Ottos tankar	38
5.2 Organisationskultur	39
5.2.1 En dag på DP Contact- Analys på tre nivåer	40
5.2.2 Månadsmöte, prisceremoni, utbildning - Analys på tre nivåer	42
5.2.3 Afterwork - Analys på tre nivåer	44
5.3 Motivation	45
6. Diskussion	50
7. Slutsats	53
8. Referenser	55
9. Bilagor	58
9.1 Bilaga 1	58
9.2 Bilaga 2	58



# 1. Inledning

## 1.1 Problembakgrund

*“Klockan slår halv nio och alla säljare sitter samlade på kontoret. Kontorschefen drar igång månadsmötet med att redovisa föregående månads försäljningssiffror och vem som har vunnit priset som månadsens säljare. Vinnaren möts av jubel och applåder samtidigt som hen får ta emot ett plakat signerat av både VD och kontorschef som kommer att hänga på väggen hela månaden. Säljsiffrorna nollställs och nu är det upp till varje säljare att prestera på högsta nivå för att själv vara den som tar emot priset vid nästa månadsmöte”.*

Scenariot som beskrivs ovan tillhör vardagen för en säljare inom callcenterverksamheten. En av författarna till denna uppsats är sedan en längre tid anställd och kommande delägare på ett callcenter företag som vi har valt att göra en studie på, DP Contact. Denna unika företagskontakt och författarens personliga erfarenheter ligger till grund för en gemensam diskussion om motivation på callcenter.

Idag finns det flertalet studier relaterade till olika klassiska motivationsteorier. Inom de klassiska motivationsteorierna ingår bland annat Maslows behovstrappa och Herzbergs tvåfaktorsteori, vilket styrks av Pardee (1990). Herzbergs (1959) tvåfaktorsteori bygger på iakttagelser av hygien- och motivationsfaktorer för att göra antaganden om tillfredsställelse på arbetsplatsen vilket sedan leder till motivation. Hygienfaktorer är grundläggande för människan och kan bland annat omfattas av lön, relationer och arbetssituation. Motivationsfaktorer kan till exempel innefatta ansvarstagande och självständighet, men kan inte uppnås om hygienfaktorerna inte är tillfredsställda. Teorin bygger på samma logik som Maslow (1943) framför i sin behovspyramid. Pyramiden omfattas av fem steg vilka är ”grundläggande behov, trygghet, gemenskap, uppskattning och självförverkligande” (Maslow 1943). För att individen ska kunna klättra i pyramiden och ha en chans att känna sig motiverad måste underliggande behov vara uppfyllda. När motivation inom försäljningsföretag studeras ligger det ofta fokus på inre motivationsfaktorer. En studie som visar detta är Miao et al (2007), vars syfte är att identifiera hur kognitiva och emotionella motivationsfaktorer påverkar anställda vid kontroll av utförd försäljning. Studien har en kvantitativ ansats där flertalet hypoteser läggs fram och besvaras med hjälp av enkätundersökningar. Studiens resultat visade



att olika sätt att kontrollera anställda har en påverkan på såväl inre som yttre motivation. Den utförda aktivitetskontrollen har enligt studien en positiv inverkan på yttre motivation. Ytterligare en studie med kvantitativ ansats är Wegge et al. (2006) som undersökte motivation inom callcenters. Studien hade för avsikt att skildra faktorer som möjligtvis kan påverka motivation och välmående. I likhet med många andra studier inom ämnet har studien en kvantitativ ansats och det empiriska materialet bestod av enkätundersökningar. Studiens resultat visade att det fanns en koppling mellan tillfredsställelse på arbetsplatsen, identitet och motivation på callcenters.

Ur ett historiskt perspektiv har callcenter mottagit mycket kritik med hänvisning till att arbetet är stressigt och monotont (Bordoloi, 2004; Tuten & Neidermeyer, 2004). Vanligtvis arbetar även anställda på ett callcenter efter provision vilket kan leda till stress och ångest (Tuten & Neidermeyer, 2004). Callcenter tillämpar telemarketing som arbetsmetod vilket innebär att personal använder telekommunikation med support av datorsystem för att genomföra planerade och organiserade marknadsförings- eller försäljningsaktiviteter (Regeringskansliet, 2007). Enligt Lewig och Dollard (2003) är det ett vanligt förekommande med olika tävlingar och utmärkelser som exempelvis månadens säljare på callcenters för att motivera sin personal.

## 1.2 Problemdiskussion

Som bakgrunden antyder präglas samtalet om motivation på callcenter oftast av klassiska teorier. Men trots att de klassiska teorierna, från exempelvis Maslow och Herzberg, har fått stora genombrott inom managementområdet utesluter inte det att teorierna besitter brister. Locke och Latham (2004) menar på att flertalet av de existerande klassiska teorierna har begränsningar och kan till viss del vara utdaterade med tanke på att flera av dem härstammar från mitten av 1900-talet. Istället för att använda sig av de klassiska teorierna som fokuserar på människans inre behov och den psykologiska aspekten nämner Locke och Latham (2004) sex alternativa förslag på hur anställdas motivation kan analyseras utifrån dagens samhälle.

Det finns också forskare som menar på att motivation har en stark koppling till organisationskultur. En av forskarna är Mahal (2009, s.38–39) som menar på att organisationskultur är det främsta verktyget för att öka motivationen hos anställda. Arbetsgivaren kan därmed skapa en organisationskultur som underblåser motivation och





drivkraft hos personalen. Enligt Mahal (ibid) blir organisationskulturen avgörande för att företag ska vara framgångsrika inom sin verksamhet. Själva begreppet organisationskultur i sig är omdiskuterat då det kan vara mycket svårt att definiera. Deal och Kennedy (2000, s.4) erbjuder en generaliserande bild av organisationskultur genom att summera det med hjälp av frasen *“how we do things here”*. Alvesson (2019, s.177) hävdar att organisationskulturen uttrycker sig genom bland annat språk, handling, ritualer och materialitet. Dessa kan manifesteras sig både direkt och indirekt på en arbetsplats vilket gör det mycket invecklat att studera ett specifikt företags organisationskultur. Schein (2010, s.23–24) menar på att man kan studera organisationskultur på tre nivåer genom att undersöka artefakter, uttalade värderingar och grundläggande antaganden.

Vi upplever att den rådande diskussionen om motivation på callcenter är influerat av ett instrumentellt synsätt på motivation och utelämnar därmed organisationskultur och dess koppling till motivation. Tidigare studier (Wegge 2006, Miao 2007) är även präglade av kvantitativa ansatser vilket utesluter den alternativa synen på motivation som samspelar med organisationskultur. Det finns därmed ett intresse av att studera kulturen på djupet för att förstå interaktion och samspel i organisationskulturen som berör motivation. Med hänvisning till att en av författarna besitter en chefsbefattning i ett callcenter har vi en unik chans som vi vill utnyttja. Vi vill således göra en kulturstudie på callcenterföretaget DP Contact som fokuserar på motivation utifrån ett kulturellt perspektiv. Målet med studien är att bistå med ett empiriskt bidrag till callcenters genom att erbjuda en alternativ tolkning av hur motivation uttrycks inom callcenterverksamhet gentemot nuvarande forskning. Vidare hoppas vi kunna tillföra ett praktiskt bidrag till DP Contact och andra callcenters då vi vill undersöka om, och i så fall hur, kultur och motivation sammanlänkas på ett callcenterföretag. Genom att tolka empiri från vår kulturstudie och med hjälp av motivationsteorier som traditionellt inte använts för att studera callcenterverksamhet, vill vi bidra till att nyansera diskussionen om motivation kopplat till organisationskultur.



## 1.3 Syfte

Syftet med uppsatsen är att få en djupare förståelse för organisationskulturen på DP Contact och dess koppling till motivation genom en kulturstudie. Kulturstudien har för avsikt att belysa utmärkande drag för organisationskulturen samt hur motivation kommer till uttryck genom kulturen. Baserat på syftet har två forskningsfrågor vuxit fram;

*Vad kännetecknar organisationskulturen på DP Contact?*

*Hur kommer motivation till uttryck genom organisationskulturen på DP Contact?*

## 1.4 Disposition

### 1.4.1 Teoretisk referensram

Teoridelen består av två huvuddelar med tillhörande avsnitt; organisationskultur och motivation. Det finns omfattande forskning inom båda områdena vilket även betyder att det finns ett stort antal teorier att utgå ifrån. För att vi ska upprätthålla en hög kvalitet genom hela arbetet har vi haft ett kritiskt tänkande vid referensinhämtningen. Teorierna som vi har valt att använda i vår uppsats är enligt oss relevanta och betydelsefulla för studien och dess forskningsändamål. Däremot är vi införstådda med att författarna vi har valt att använda oss av, är alla unika individer och kan tolkas olika beroende på vem som tyder just den författarens teori. Teoridelen inleds med att framföra en generell bild av organisationskultur genom att presentera teorier från Alvesson (2019), Deal och Kennedy (2000) samt Armstrong och Taylor (2017). Vidare i teorikapitlet presenteras Scheins (2010) syn på organisationskultur och därefter hans modell "tre nivåer av kultur". I modellen hävdar han att kulturen måste delas upp och analyseras utifrån artefakter, uttalade värderingar samt grundläggande antaganden i syfte att förstå kulturen på djupet. Det sker en djupare redogörelse för Scheins teori då den till stor del ligger till grund för vår analys, diskussion samt slutsats. Del två i teoridelen omfattas av teorier om motivation och dess koppling till organisationskultur. Inledningsvis presenteras olika definitioner av motivation för att skapa en nyanserad förståelse för ämnet. Därefter övergår teorikapitlet i en beskrivning av Kanters (1989) fem källor till motivation. För att förtydliga hur huvudområdena kan kopplas samman med varandra och till studien förklaras sambandet i slutet av teorikapitlet med hjälp av en egengjord modell. Avslutningsvis redogör vi för vår teoretiska reflektion där vi överväger valet av teorier och förklarar hur de kan hjälpa oss att besvara våra frågeställningar.



#### 1.4.2 Metod

Denna del behandlar våra epistemologiska och ontologiska ställningstaganden baserade på vårt empiriska fenomen. Studien kommer bestå av en kvalitativ forskningsmetod med abduktivt synsätt vilket beskrivs utförligare i metoddelen. Här presenteras även utförlig information om valet av intervjuer samt utformandet och utförandet av dem. Metoddelen innehåller dessutom en beskrivning av hur vi har gått tillväga för att hämta in material, våra etiska överväganden gentemot studien som helhet och utvärdering av kvalitetsmått. Ottos koppling till DP Contact diskuteras även ingående med utgångspunkt i olika etiska frågor och dilemman.

#### 1.4.3 Empiri

I empiridelen redogör vi för vårt empiriska material som vi har samlat in genom kvalitativa intervjuer med anställda på DP Contact. Löpande i empirin återberättar även Otto sina erfarenheter och ger personliga reflektioner. Samtliga berättelser presenteras med utgångspunkt i olika situationer som respondenterna har beskrivit under intervjuerna. Samtliga respondenter har fiktiva namn för att värna om deras anonymitet samt för att minimera risken att Ottos och respondenternas beskrivningar av kulturen ska påverka varandra.

#### 1.4.4 Tolkning av empirin

Svaren från de utförda intervjuerna och Ottos erfarenheter tolkas här med utgångspunkt i vår teoretiska referensram. Tolkningen av det empiriska materialet följer samma ordning som empirin. Först analyseras organisationskulturen på DP Contact med hjälp av Scheins (2010) modell "tre nivåer av kultur". Därefter analyseras olika motivationsfaktorer med utgångspunkt i Kanters (1989) motivationsteori. Dessa analyseras sedan utifrån Scheins modell.

#### 1.4.5 Diskussion

I denna del diskuteras empirin och tolkningen av empirin som berör organisationskulturen på DP Contact. De tre situationerna som tas upp i empirin och dess tolkningar diskuteras med hjälp av Scheins tre nivåer som visar på hur motivation och organisationskultur kan samspela på företaget.



#### 1.4.6 Slutsats

I denna del besvaras frågeställningarna som presenterades i början av uppsatsen. Förslag på vidare forskning inom området presenteras även här.



## 2. Teoretisk referensram

---

*I den teoretiska referensramen presenteras studiens två centrala teman; organisationskultur och motivation. Det första temat inleds med en övergripande redogörelse för organisationskulturen. Kapitlet övergår sedan i en utförligare beskrivning av organisationskulturen med hjälp av Scheins tre nivåer av kultur. I det andra temat sker en redogörelse av olika motivationsteorier med fokus på Kanter's fem källor till motivation. Därefter presenteras en teoretisk reflektion av våra valda teorier. Med hjälp av en modell redogör vi avslutningsvis för vår tolkning av hur motivation och kultur kan hänga samman.*

---

### 2.1 Organisationskultur

Det finns mycket forskning och teorier inom ämnet organisationskultur där samtliga författare behandlar begreppet olika. Alvesson (2019, s.169) beskriver termen kultur med förklaringen “Kultur kan definieras som de föreställningar, innebörder och värderingar som är gemensamma för ett kollektiv”. Kollektivet utgörs av alla i företaget och dess anställda. Deal och Kennedy (2000, s.4) beskriver en mer generaliserande bild av organisationskultur genom att summera det i “*how we do things here*” och menar på att organisationskulturen är ett levande fenomen som är under ständig förändring och därmed svårt att definiera.

Alvesson (2019, s.177) menar på att det finns olika sätt att uttrycka kultur i en organisation, till exempel genom språk, handling, ritualer och materialitet. Samtliga av dessa komponenter manifesterar sig, antingen direkt eller indirekt, på alla arbetsplatser. Språket som används i företaget är ett sätt att belysa vilka tankar, åsikter och synsätt de anställda har. Gällande begreppet handling utgör ritualer en viktig del för att uttrycka kultur i organisationer. Sociala sammankomster präglas ofta av en ritual som återspeglar företagets kultur. Materialitet står för fysiska ting och vilken symbolik de uttrycker samt vilken innebörd och föreställning de förmedlar (ibid, s.179). Materialitet handlar även om kulturell kommunikation i form av design, lokalisering och logotyp. Materialitet i detta sammanhang handlar dock inte enbart om det fysiskt materiella utan hur det uppfattas samt tolkas av människor och därigenom skapar mening (ibid, s.177–180).



Armstrong och Taylor (2017, s.147–148) menar på att organisationskultur kan delas upp i fyra komponenter; värderingar, normer, artefakter och ledarstil. Ett företags kollektiva värderingar har en stor möjlighet att påverka företaget oavsett om värderingarna genomsyrar hela organisationen eller bara ledningen. Värderingar är inget människan kan mäta men de går att observera genom normer och artefakter. Normer är oskrivna regler om hur individen ska bete sig. Normer dikterar hur vi, och andra, bör föra oss själva på arbetsplatsen. Artefakter är de saker som kan bevittnas, som bland annat språkbruk, processer, tonalitet, klimat och liknande. Artefakter är därmed väldigt avslöjande för organisationskulturen i sin helhet.

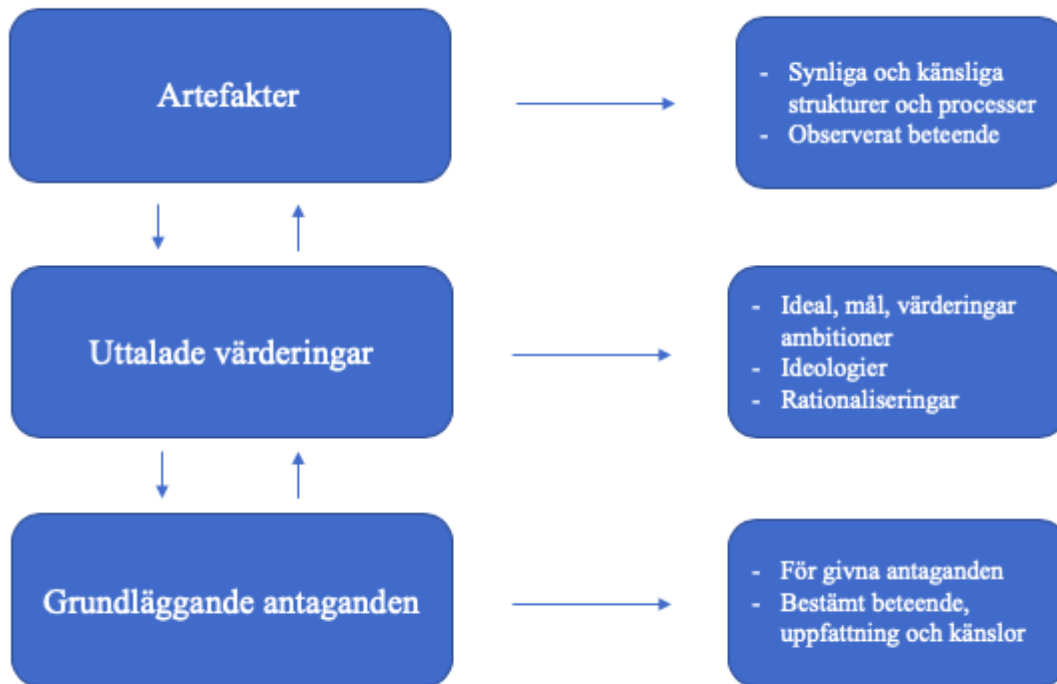
Då syftet med studien är att förstå organisationskulturen på djupet har vi valt att använda oss av Scheins teori om kultur på tre nivåer. Vi upplever att Scheins tre nivåer möjliggör en mer ingående och detaljerad analys av kulturen till skillnad från övriga författare som för ett mer allmänt samtal kring organisationskultur.

### 2.1.1 Scheins tre nivåer av kultur

*“The culture of a group can now be defined as a pattern of shared basic assumptions learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, which has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.” - Edgar Schein (2010, s.18)*

Schein (2010, s.23–24) erbjuder en alternativ tolkningsmetod av kultur och hävdar att det går att studera och analysera organisationskultur på tre olika nivåer. Dessa nivåer utgörs av *“artifacts, espoused beliefs and values and basic underlying assumptions”* (ibid, s.23). Dessa nivåer har vi översatt till svenska; *“artefakter, uttalade värderingar och grundläggande antaganden”* och kommer istället att användas under arbetets gång. För att kunna förstå kulturen i en organisation ligger primärt fokus på att begripa de grundläggande antaganden. Dessa antaganden lägger såldes grunden för att kunna tolka de två ovanstående nivåerna. Även om de grundläggande antagandena inte är direkt synliga med blotta ögat kommer de till uttryck genom artefakter och värderingar på företaget (ibid, s.30). Genom att dela upp begreppet kultur i nivåer undviks förvirringen som kan uppstå vid en bredare och mer generell analys.

Nivåerna som nämns nedan manifesterar sig på olika sätt. Några är observerbara och andra kräver djupare intervjuer med individer för att kunna förstå underliggande faktorer (Figur 1).



Figur 1. *Inspirerad av Scheins Three levels of culture.*

### 2.1.1.1 Artefakter

Artefakter syftar till det första en individ kommer i kontakt med i en kultur. Detta är saker som kan uppfattas genom observation. Artefakter innefattar arkitektur, processer, kläder och språkbruk och allt annat i den fysiska omgivningen. Scheins (2010, s.24) definition av artefakter avviker från exempelvis Alvesson (2019, s.177) och Armstrong (2017, s.147) då Schein även inkluderar "klimat" som en artefakt vilket både Alvesson och Armstrong anser är kulturen i sig. Inom artefakter ingår även särskilda ritualer och ceremonier som utförs på företaget. Schein (2010, s.24) hävdar att det är viktigt att inte dra slutsatser om artefakter genom endast observation, utan det krävs djupare insikt för att kunna göra en tolkning. Denna insikt kan erhållas med hjälp av intervjuer med anställda. Schein (ibid) exemplifierar detta genom att dra paralleller till företag som till synes har röriga processer och är ostrukturerade. Som observatör görs kopplingen, att företaget i fråga med största sannolikhet inte arbetar effektivt. Detta antagande behöver inte vara förankrat i verkligheten utan är en tolkning gjord på ytliga



observerbara faktorer. Skulle observatören spendera mycket tid i företaget kommer denne presentera nya insikter om vad som ligger till grund för företagets artefakter och meningen bakom dessa. För att få en djupare förståelse för kulturen krävs omfattande samtal med anställda vilket introducerar nästa nivå på kulturanalysen (ibid, s.25).

#### 2.1.1.2 Uttalade värderingar

Under artefakter finns uttalade värderingar om hur saker ska vara och gå till, det vill säga normer. Schein (2010, s.25) hävdar att en grupps uttalade värderingar är under konstant förändring då de hela tiden influeras av olika individer. Vanligtvis introduceras övertygelser och värderingar av chefer eller andra ledarfigurer vars personliga övertygelser överförs till gruppen över en längre tid. Denna process slutförs inte på en dag då dessa övertygelser och värderingar ständigt omprövas i olika situationer och blir först accepterade om flertalet prövningar godkänns av gruppen. Dessa kollektiva värderingar forceras till en viss grad genom "social validation" vilket innebär att samtliga medlemmar förstärker varandras uppfattningar konstant tills att dessa tas för givet. Gruppens värderingar erbjuder en säkerhet i vardagen men om en individ har ett avvikande beteende riskerar denna person att bli exkluderad från gruppen. Om samtliga anställda är enade om företagets värderingar och övertygelser är det roten till en ideologi som således ligger till grund för att lösa komplicerade problem. Det förekommer dock ibland att de kommunicerade värderingarna från företaget blir motstridiga mot den faktiska verksamheten. Exempelvis kan ett företag betona vikten av lagarbete och gruppdynamik samtidigt som bolaget främst belyser och belönar insatser utförda av enskilda individer (ibid, s.26–27). Det kan ibland vara svårt att förstå värderingarna som speglar organisationskultur eftersom de behandlar vad individen tänker och tycker. För att tolka dessa behöver man därför analysera och förstå anställdas grundläggande antaganden som förklaras i nästa nivå (ibid, s.30).

#### 2.1.1.3 Grundläggande antaganden

Schein (2010, s.28) beskriver grundläggande antaganden med hur människor uppfattar världen och mänsklig natur. Individer skapar löpande hypoteser baserade på värderingar eller andra infall. Om valda lösningar visar sig vara framgångsrika flera gånger om kommer det så småningom ses som antaganden. Ett exempel på detta är om företaget lyckas lösa ett problem upprepade gånger med liknande tillvägagångssätt, då tas det tillslut för givet och blir därmed inbakat i kulturen. Denna process är människors verktyg för att tolka omgivningen vilket även





innebär att alla människor har unika upplevelser. Däremot kan det inom “sociala enheter” anmärkas att dessa verkligheter skiljer sig väldigt lite. Men likt värderingar omprövas de grundläggande antagandena och uppfattningar i takt med att mängden sociala interaktioner ökar. När en uppfattning väl etablerats, individuellt eller i grupp, är den dock mycket svår att ändra eftersom den skapas i människors omedvetna. Argyris och Schon (1996) kallar denna ändringsprocess “frame-breaking” eller “double-loop learning”. Processen kräver att man återupplivar och utvärderar kognitiva strukturer vilket kan bidra till ångest då det kräver att man ifrågasätter sin verklighet. Kultur i termerna av grundläggande antaganden hjälper människor att bestämma hur de ska tolka saker i sin miljö vilket även inkluderar arbetsplatsen. De grundläggande antaganden dikterar meningen av saker, vad människor lägger energi på och hur de ska reagera emotionellt i olika situationer (Schein 2010, s.28). Människor är i stort behov av kognitiv stabilitet vilket betyder att människor med annorlunda uppfattning om verkligheten kommer att exkluderas.

## 2.2 Motivation

I flera decennier har det funnits ett intresse bland forskare att studera motivation och majoriteten av de traditionella teorierna som publicerats har antingen fokus på att studera de interna eller externa faktorerna som påverkar motivation, den psykologiska aspekten eller det instrumentala (Locke och Latham, 2004, s.388). Författarna menar på att det inte alltid är användbart att tillämpa traditionella motivationsteorier och föreslår därför nya sätt att angripa motivation. Då delar av syftet med denna studien är att belysa hur motivation kan skapas i ett kulturellt sammanhang anser vi att traditionella motivationsteorier, som nämnt i inledningskapitlet, inte lämpar sig och därför presenteras alternativa teorier nedan.

Clark (1998) beskriver motivation som en process som påbörjar och upprätthåller människors målinriktade beteenden. D’Andrade (1992, s.23) förklarar motivation som en längtan eller önskan. Beroende på om personen uppfyller denna önskan kommer hen antingen uppleva tillfredsställelse eller besvikelse. Alvesson och Kärreman (2019, s.297) menar på att motivation är viktigt med hänvisning till främst tre områden; att företaget ska attrahera och behålla sina anställda, stimulera sina anställda för att de ska utveckla sin kapacitet samt att få personal att vilja anstränga sig. Författaren förklarar även att det finns olika drivkrafter för olika individer,



exempelvis att utvecklas, lära sig och ha roligt på arbetet. Andra kan motiveras av att tillsammans med andra skapa något meningsfullt eller att få utlopp för sin tävlingsinstinkt genom att konkurrera med sina kollegor och komma först i diverse tävlingar. Ett stort antal av dessa drivkrafter motiverar olika beroende på individen i fråga.

### 2.2.1 Motivation i organisationer

Patnaik (2011) för en diskussion om motivation i organisationer och menar på att det kan vara utmanande för företag att upprätthålla en motiverad personal. Patnaik förklarar att det främst finns fyra olika områden som företag aktivt kan arbeta med för att underblåsa motivation inom organisationen. Dessa innefattar målsättande, variation i arbetet, rättvishet och yttre stimulanser i form av belöningar och status. Alvesson och Kärreman (2019, s.298–302) delar in de grundläggande formerna av motivation i tre huvudgrupper; inre motivation, instrumentella överväganden och interaktiv motivation. Inre motivation betonar det humanistiska och fokuserar på individens inre drivkrafter och behov. Instrumentella överväganden handlar om individens strävan efter belöningar och undvikandet av bestraffning. Belöningar kan vara i form av lön och bestraffning kan vara en konflikt med kollegor, chef eller försämrade arbetsuppgifter. Den tredje formen, interaktiv motivation, fokuserar på att motivation skapas mellan individen och omgivningen och trycker på det sociala där frågan hur individen ställer sig till sociala grupper och standarder tas upp. Här talas det främst om värderingar, moral, ideal, kulturella standarder och identitet. Mahal (2009, s.38–39) menar på att organisationskultur är en av de främsta faktorerna för att öka motivation hos sina anställda. Ett företag med en bra organisationskultur har byggt upp en kultur som har satt sig i de anställdas beteende; en önskan och drivkraft om att leverera och att åstadkomma något (ibid). Organisationskulturen är enligt författaren avgörande för att driva en framgångsrik och konkurrenskraftig verksamhet. Även Sokro (2012) menar på att motivation utgör en fundamental bit av organisationskulturen samtidigt som själva kulturen är en styrande faktor för motivationen. Författaren menar även på att organisationskultur går att koppla ihop med Kanters fem källor till motivation.

### 2.2.2 Kanters fem källor till motivation

Kanter (1989) hävdar att verktygen som finns för att hantera motivation inom organisationer förändras med tiden. Tidigare kompensation och incitamentsprogram har traditionellt haft sin



grund i en hierarkisk och byråkratisk struktur som idag inte är lika vanlig. I samband med att organisationer blir mindre byråkratiska, är det ännu viktigare att det finns skickliga ledare som kan styra sina anställda genom mer flytande och dynamiska arbetsroller. Kanter föreslår därmed att företag ska närmar sig motivation med nya verktyg som är tidsanpassade och inte beroende av byråkratiska nivåer. Dessa verktyg är fem källor till motivation, vilka är *mission, agenda control, share of value creation, learning* och *reputation*. Begreppen har vi översatt till svenska och kommer genomgående i texten att referera till dem. Kanters fem källor till motivation blir således; *uppdrag, agenda-kontroll, andel av värdeskapande, lärande* och *rykte*.

### ***Uppdrag***

Uppdrag innebär att en ledare behöver se till att sina anställda är medvetna om att deras arbete är viktigt och att de bidrar till organisationen. En ledare kan således motivera sin personal genom att göra dem exalterade över sitt personliga bidrag vilket infriar känslor av stolthet och självförverkligande. Detta blir allt viktigare med tiden i samband med att företag inte längre har en tydlig "hierarkisk stege" att klättra inom bolagen och att titlar blir mindre betydelsefulla (ibid).

### ***Agenda-kontroll***

Agenda-kontroll handlar främst om självständighet. Kanter hävdar att självständighet över sitt professionella liv och sina dagliga jobbrelaterade aktiviteter spelar större roll i samband med att karriärutvecklingen inte är lika tydlig. Detta betyder att en chef erbjuder större frihet till sina anställda genom att fokusera mer på resultatet än själva processen vilket lämnar utrymme för att delegera sina egna uppgifter och personliga tid (ibid).

### ***Andel av värdeskapande***

Andel av värdeskapande syftar främst till att belöna medarbetare i samband med att det går bra för företaget. Många företag laborerar med olika incitamentsprogram i form av bonusar och aktieprogram. Detta kan gälla både för specifika projektgrupper eller på individnivå. Att ta del av värdeskapande syftar inte bara till monetära medel. Detta kan även inkludera aktiviteter och beröm (ibid).



### **Lärande**

Kanter beskriver hur chansen till lärande på sin arbetsplats får en växande roll på dagens arbetsplatser. Detta beror till stor del på att det infriar sig en känsla av säkerhet hos individen då det finns en chans att förbättra sig själv och sina kompetenser inför framtiden. En annan bidragande faktor är att arbetsmarknaden ständigt utvecklas teknologiskt vilket betyder att individen behöver ligga i framkant för att säkra sina arbetsmöjligheter ifall en oväntad uppsägning skulle ske. Därmed blir internutbildning allt viktigare desto mer turbulent marknaden är (ibid).

### **Rykte**

Möjligheten att bygga ett framstående rykte är centralt på dagens arbetsplatser. Utöver ryktet spelar det professionella nätverket en större roll i platta organisationer. Detta är i kontrast till de tidigare byråkratiska strukturerna där medarbetare kunde hållas relativt anonyma gentemot andra avdelningar. Genom att lyfta fram framstående individer som bidrar till verksamheten utöver det vanliga ger det förutsättningar till medarbetaren att förbättra sitt rykte (ibid).

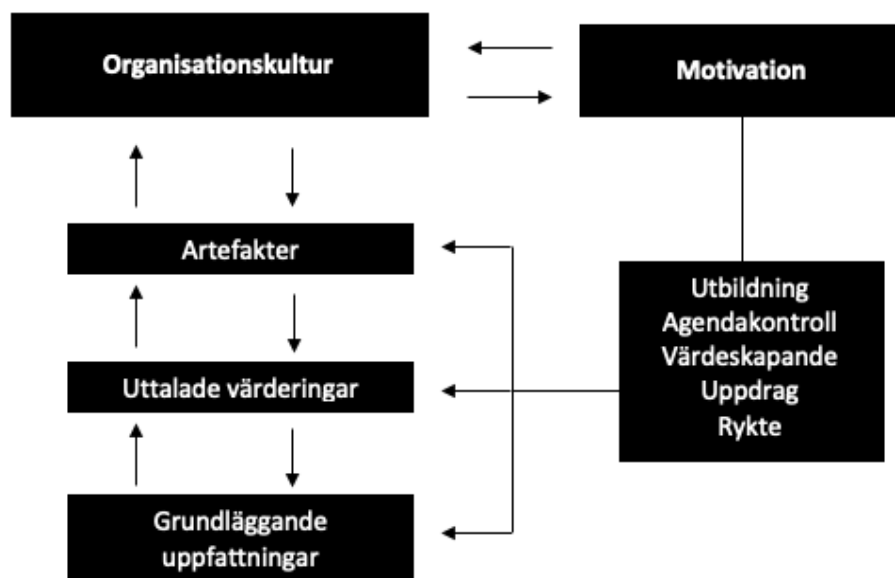
## **2.3 Teoretisk reflektion**

I detta avsnitt kommer vi reflektera över de teorierna vi valt, som sedan kommer ligga till grund för analysen av vårt empiriska material. Då vi sedan start har varit intresserade av att undersöka hur motivation kommer till uttryck genom organisationskulturen på DP Contact valdes följande tema; organisationskultur och motivation. Teorikapitlet inleds med generella teorier och tidigare forskning om organisationskultur av Armstrong och Taylor (2017), Alvesson (2019) samt Deal och Kennedy (2000). Den generaliserade bilden som Deal och Kennedy ger av organisationskulturen är att det innefattar *“how we do things here”*. Dessa organisationsteorier skapar en bild av vad organisationskultur innebär men ingen förklaring till varför kulturen ser ut som den gör. För att få en djupare förståelse för området övergår därmed teorikapitlet till Scheins definition av organisationskultur och hans modell *“tre nivåer av kultur”*. Med hjälp av Schein (2010) har vi möjlighet att analysera synliga artefakter på DP Contact utifrån tre olika nivåer och därmed utöka chansen att förstå varför kulturen ser ut som den gör på företaget. Genom Schein (ibid) kan vi därmed få en djupare förståelse för organisationskulturen som råder på företaget.



För att få en förståelse för hur motivation kommer till uttryck i kulturen redogör vi för olika motivationsteorier. Genom att presentera motivationsteorier från tidigare forskare såsom Clark (1998), D'Andrade (1992) samt Alvesson och Kärreman (2019) kan det tillsammans med det empiriska materialet hjälpa oss att förstå vad motivation innebär för individer och därmed få en bild av vad som motiverar anställda på DP Contact. Forskare som bland annat Patnaik (2011), Sokro (2012) samt Mahal (2009) redogör för hur organisationskultur och motivation hänger samman. Med hjälp av deras studier kan det öka vår förståelse för hur dessa två fenomen är sammanflätade på olika plan. Sokro (2012) hävdar att det finns en koppling mellan organisationskultur och Kanters fem källor till motivation (1989).

Baserat på presenterade teorier och tidigare forskning har vi även gjort vår tolkning på hur dessa fenomen kan höra samman, vilket illustreras i modellen nedan (Figur 2). Organisationskulturen tolkas utifrån Scheins tre nivåer av kultur vilka är artefakter, värderingar och grundläggande antaganden. Begreppet motivation i modellen utgår från Kanters fem källor till motivation; utbildning, agendakontroll, värdeskapande, uppdrag och rykte. De dubbelriktade pilarna i modellen symboliserar att organisationskultur och motivation har ett samband men inte hur de hänger samman på ett callcenter. För att få djupare förståelse för kopplingen mellan dessa fenomen kommer Kanters fem källor till motivation analyseras och tolkas utifrån Scheins tre nivåer av kultur.



Figur 2 - Egengjord tolkning av sambandet mellan Schein (2010) och Kanter (1989)



### 3. Metod

---

*I följande kapitel kommer metodologiska val, ontologiska och epistemologiska ställningstaganden samt valda forskningsmetoder att diskuteras. Vidare förklaras studiens tillvägagångssätt, genomförande och materialinsamling. Slutligen presenteras uppsatsens etiska överväganden och kvalitetsmått. Innan vi går in på metodkapitlets olika delar vill vi tydliggöra vår förståelse av företaget DP Contact. En av oss författare, Otto Lundahl, är anställd sedan drygt 2,5 år tillbaka på företaget och är även kommande delägare. Otto började som säljare och efter drygt sex månader befordrades han till försäljningschef. Han har därför en stor inblick i hur arbetsklimatet på DP Contact är och kan bidra med detaljerade beskrivningar om hur han personligen uppfattar företaget och dess kultur. Vi ser därför Ottos roll i företaget som en del av vår empiri, men vi är även införstådda med att hans inblandning i studien ska behandlas med viss försiktighet eftersom det kan påverka studiens resultat. En mer utförlig problematisering kring hans inblandning presenteras i avsnitt 3.5 etiska överväganden.*

---

#### 3.1 DP Contact AB

DP Contact är ett relativt nystartat callcenter i Växjö med 12 anställda. Företaget startades 2016 och bedriver klassisk callcenterverksamhet. Företaget arbetar främst med att bedriva försäljning som omfattar reklamförsäljning och sponsorsarbeten. DP Contacts kunder omfattas främst av svenska elitidrottsföreningar. Idag har bolaget mer än 25 aktiva samarbeten med idrottsföreningar spridda över hela Sverige. Personalstyrkan består idag av fyra personer som arbetar i ledningen, varav endast två är stationerade i Växjö, och sex stycken säljare. Under föregående räkenskapsår omsatte DP Contact 2,7 miljoner kronor.

#### 3.2 Ontologiska och epistemologiska antaganden

Vid genomförandet av vår studie har vi gjort ställningstaganden gällande ontologi och epistemologi. Ericsson (2019, s.22) förklarar ontologi som olika antaganden om hur världen är beskaffad. Epistemologi är enligt Ericsson antaganden om vad kunskap är och hur den skapas. Med tanke på att vår studie utgår från ett kvalitativt tillvägagångssätt har vi gjort antaganden om icke-dualistisk ontologi och intersubjektivistisk epistemologi.



Vi utgår från en icke-dualistisk ontologi och antar därför att människa och värld är sammanflätade med varandra. Vi utgår därmed från ett antagande om att DP Contact och dess anställda är starkt sammankopplade och beroende av varandra. Vidare antar vi att de anställda på DP Contact delar och skapar kulturen tillsammans samt att kulturen på företaget är kopplat till de anställdas motivation. Således antar vi att allt som företaget gör påverkar de anställda och vice versa.

Intersubjektivistisk epistemologi poängterar att kunskap skapas i interaktion mellan människor (ibid, s.46). Således anser vi att detta synsätt är användbart vid utförande av vår studie, då vi antar att motivation är något som skapas i ett samspel mellan människor. Vidare antar vi även att motivationen är något som skapas i kulturen men för att komma åt hur dessa två fenomen hänger ihop analyserades de samspel som respondenterna återberättade i intervjuerna. Vi kommer även ta vara på Ottos personliga erfarenheter såväl som de anställdas för att få en bild av helheten. Vid observerande intervjuer med anställda har en form av interaktion skett, vilket i sin tur har givit oss en bild av kulturen och hur motivation skapas. Kunskap om kulturen och hur motivation i sin tur skapas i ett kulturellt sammanhang har vi därmed fått genom kvalitativa intervjuer, Ottos erfarenheter och observationer under intervjun. Genom detta tillvägagångssätt har vi analyserat och dragit slutsatser kring respondenternas givna svar och fått en bild av DP Contacts organisationskultur utifrån anställdas och Ottos perspektiv. Intervjuerna har gett oss en till viss del begränsad inblick i deras liv, vilket har lämnat rum för oss att själva tolka informationen och dra olika slutsatser. Detta går hand i hand med vad intersubjektivistisk epistemologi förespråkar, men även riktningen hermeneutiken.

Hermeneutiken handlar om att tolka människors sociala handlingar och erfarenheter i syfte att förstå dem på djupet (Ericsson 2019, s.33). Då vårt empiriska fenomen är att beskriva och förstå organisationskulturen djupgående på ett callcenter och dess koppling till motivation anser vi att hermeneutiken lämpar sig. Denna riktning går även i samklang med vår studie eftersom en av oss forskare, Otto, innehar en insider-roll och således har han själv erfarenheter. Detta innebär att både hans erfarenheter och respondenternas svar tolkas i studien. Inom hermeneutiken ligger det fokus på att förstå människors beteende och för att vi ska förstå kulturen på DP Contact krävs det att vi sätter oss in i hur individer betar sig genom öppna observerande intervjuer.



### 3.2.1 Kvalitativ forskningsmetod

I vår studie har en kvalitativ forskningsmetod tillämpats vilket innebär att det riktas fokus på att förstå, tolka och uppfatta hur enskilda personer upplever sin verklighet (Bryman & Bell 2013, s.50–51). Genom användning av kvalitativ metod har vi kunnat fokusera på hur människor uppfattar och tolkar den sociala verkligheten. Dessutom ger en kvalitativ metod en mer rättvisande bild av hur individerna själva upplever saker då de får möjlighet att uttrycka sig under kvalitativa intervjuer (ibid). Vi har valt att arbeta utefter ett abduktivt synsätt, som kommer att förklaras tydligare i avsnitt 3.2.3.

Bryman och Bell (2017, s.395) menar på att metoden handlar om att sätta sig in i de deltagande individernas perspektiv och uppfatta den sociala värld som de befinner sig i. Med tanke på att vi ville få en ökad förståelse för vilket inflytande organisationskulturen på DP Contact har på anställdas motivation tillämpade vi en kvalitativ forskningsmetod. Valet av forskningsmetod öppnade upp för beskrivningar av hur anställda personligen upplever organisationskulturen på ett callcenter.

### 3.2.2 Kvalitativ fallstudie och kulturstudie

Merriam (1994, s.24–25) beskriver att vid genomförande av en fallstudie riktas fokus på att studera en särskild händelse, person, skeende eller social grupp i syfte att få en djupare förståelse för det valda fenomenet. För att forskare ska få en mer ingående förståelse för den valda företeelsen ska den utspelas i en verklighetsbaserad miljö. Ytterligare kännetecken för en fallstudie är att den ska ge insikter och en helhetssyn av det valda fenomenet (Bryman & Bell 2017, s.86–87). Metoden inriktar sig på att förstå, uppmärksamma och tolka, vilket är i samklang med den innebörden som den kvalitativa forskningen står för. Tack vare denna metod finns det en möjlighet att uppmärksamma eventuella kopplingar och samspel mellan betydelsefulla delar, som på ett eller annat sätt har relevans för det som studeras.

Vid utförandet av en fallstudie är etnografi ett vanligt tillvägagångssätt eftersom det är ett sätt att studera individer och kultur (ibid, s.24–25). Intervjuer anses vara en viktig och vanlig förekommande informationskälla vid en fallstudie då respondenterna har möjlighet att ge sin bild av det studerade fenomenet (ibid, s.86).





I denna uppsats gjordes en fallstudie på callcenterföretaget DP Contact eftersom vi hade för avsikt att bidra med insikter kring motivation i ett kulturellt sammanhang till callcenterbranschen i allmänhet och till DP Contact i synnerhet. Tack vare tillämpning av en fallstudie kunde specifika samspel inom organisationskulturen och dess koppling till motivation identifieras vilket ökade möjligheten att förstå fenomenet på djupet.

Med hänsyn till det samtal studien vill bidra med, får studien en kulturell ansats. Vid utförande av en kulturstudie iaktas organisationskulturen i företaget genom observationer av anställda och därefter utförs vanligtvis intervjuer. Syftet med observationen är att få en bild av anställdas agerande och beteende. För att kunna beskriva organisationskulturen tolkas informationen som framkommit genom iakttagelser och intervjuer. Den empiriska materialinsamlingen vid en kulturstudie liknar insamlingen vid en fallstudie, därför kombineras metoderna. Med tanke på rådande samhällssituation gällande Covid-19, medförde det dock en viss problematik gällande intervjuer i vår uppsats. En mer utförlig förklaring av detta presenteras i avsnitt 3.3 etnografi och autoetnografi.

### 3.2.3 Angreppssätt

Det finns olika sätt att närma sig forskning. Bryman och Bell (2017, s.42–45) talar främst om två teorier, induktiv teori och deduktiv teori. Teorierna erbjuder två alternativa förhållningssätt till hur teori och praktik kopplas inom samhällsvetenskap. Det deduktiva synsättet är vanligast förekommande inom kvantitativ forskning. Processen inleds med att forskaren formulerar hypoteser med hjälp av befintlig teori. Med hjälp av datainsamling som är baserad på teori och analys kan forskarna sedan väljas att acceptera eller förkasta hypoteserna. Det induktiva förhållningssättet är motsatsen till det deduktiva. Processen börjar med observationer. Resultatet utifrån observationerna kopplas sedan ihop med relevanta teorier.

Det finns ytterligare ett förhållningssätt, abduktion, vilken utgör en hybrid mellan deduktion och induktion. Det abduktiva förhållningssättet innebär att vi kan använda teoretisk förståelse för att tolka vår empiri och insamlade data för att sedan identifiera relevanta mönster (Bryman & Bell 2017, s.46). I denna studie har ett abduktivt synsätt tillämpats för att undvika risken att begränsa oss inom ramarna för det deduktiva och induktiva förhållningssättet. Begränsningarna



innefattar den strikta logiken som rör teoriprövning, falsifiering av hypoteser och även teoribildning med hjälp av begränsad data (ibid).

Enligt Alvesson och Sköldberg (2017, s.13) kan abduktion förklaras som ett hypotetiskt generellt mönster som kan tolkas utifrån ett vanligtvis oväntat och enskilt fall. Är mönstret korrekt förklarar det fallet i fråga. Tolkningen som görs efter observerat mönster bör därefter styrkas med nya observationer, det vill säga nya fall. Vad som kännetecknar abduktion är också att angreppssättet inkluderar förståelse. Martin och Dunne (2006, s.514) förklarar att en individ som använder sig av abduktion resonerar som följande; *“Vad är något helt nytt som vore helt underbart om det fanns men inte gör det för tillfället?”*.

Det var från början inte bestämt att vi skulle utgå från ett abduktivt synsätt men under arbetets gång har förståelsen för organisationskultur och motivation vuxit fram, vilket innebär att abduktion har blivit mer relevant för vår studie till skillnad från andra angreppssätt. Med hänsyn till den personliga kontakten en av oss författare har till ett callcenter väcktes funderingar kring observerade mönster på företaget, som liknar Alvesson och Sköldbergs (2017, s.13) förklaring till abduktion. Således öppnade den observationen upp för samtal som tidigare inte studerats, vilket liknar Martin och Dunnes (2006, s.514) resonemang gällande abduktion. Under intervjuerna ställdes öppna frågor vilket gjorde att respondenterna hade möjlighet att prata fritt om kultur och motivation. Svaren som framkom har lett till ändringar i uppsatsen teoretiska innehåll. Således har vi inte försökt få ut specifika svar från respondenterna utan intervju svaren har resulterat i uppsatsens syfte, vilket går i linje med abduktion.

### 3.3 Etnografi och autoetnografi

Eftersom en av uppsatsens författare, Otto, har en stark koppling till ett callcenter blev valet av företag naturligt. Vi fick den här möjligheten tack vare hans inblandning i företaget, vilket resulterade i att en fallstudie på DP Contact genomfördes. Ottos access till företaget ledde dock till att vi behövde ta ställning till etiska problem. Vi är införstådda med att Ottos koppling till det valda företaget är en etisk problematik och denna etiska diskussion tas upp mer ingående i avsnitt 3.5 etiska överväganden.



På grund av att Otto är anställd och blivande delägare på företaget, medan resterande författare av uppsatsen inte har någon personlig koppling till företaget överhuvudtaget var tanken att både autoetnografi och etnografi skulle tillämpas. Dock, som nämnt i avsnitt 3.2.2, har vi med hänsyn till samhällssituationen kring Covid-19 varit tvungna att anpassa oss utefter det. Således har det tänkta observationsmomentet i arbetet varit tvunget att justeras eftersom de anställda på DP Contact har fått direktiv av ledningen att tillfälligt arbeta hemifrån. Tanken var att vi skulle vara på plats hos DP Contact under några dagar för att observera kulturen på företaget ordentligt, men det har vi dessvärre inte kunnat genomföra. Däremot har vi haft hälften av intervjuerna på DP Contacts kontor, vilket möjliggjorde en mindre observation av kontoret och dess detaljer. Tre av intervjuerna genomfördes på företaget och tre intervjuer gjordes via FaceTime. Trots att vi inte fick träffa tre av intervjupersonerna i verkligheten, videolänkade vi med dessa. Med tanke på att vi fick se personerna via kamera kunde vi till skillnad från en telefonintervju uppfatta väsentliga detaljer hos personerna genom exempelvis olika ansiktsuttryck och kroppsspråk.

Etnografi går ut på att etnografen spenderar en längre tid i organisationen för att följa deras dagliga verksamhet i syfte att få en bättre helhetssyn av organisationen samt få en djupare förståelse för verksamhet. Som etnograf utförs förutom observationer även intervjuer vilket gör att materialinsamlingen blir djupare och längre (Bryman & Bell 2017, s.434–435). I enlighet med den hermeneutiska inriktningen ser vi därmed empiri som subjektivt levda erfarenheter. På grund av rådande samhällssituation har vi som tidigare nämnt inte kunnat utföra observationer som planerat. Detta innebär att vi till stor del har tagit vara på Ottos subjektiva erfarenheter vilket, tillsammans med intervjuer och observationerna under intervjuerna, har utgjort studiens empiriska material.

Med tanke på att Otto har en stark koppling till DP Contact, har han delvis fått rollen som autoetnograf i uppsatsen. Autoetnografi är en kvalitativ metod för att beskriva och förstå kulturen med utgångspunkt i personliga intryck och erfarenheter (Ellis 2004; Holman Jones 2005). Det är en form av självbiografisk forskning där personliga texter framförs och kopplas till det kulturella och politiska i organisationen (Bryman & Bell 2013, s.710–711). Vid etnografi försöker etnografen framställa en “thick description” av kulturen i syfte att alla ska förstå den. Som autoetnograf kommer en annan “thick description” av kulturen till uttryck eftersom personen utgår från personliga upplevelser. Syftet med att använda denna metod är



att Otto själv ska ha en chans att utvärdera sitt eget beteende och agerande som har betydelse för hur kulturen på företaget ser ut. I avsnitt 4.1 presenteras Ottos ingångsvärden som förklarar hur tankegången kring organisationskultur och motivation gick innan uppsatsens start. Detta analyseras sedan gemensamt av samtliga författare i avsnitt 5.1.

Det finns både fördelar och nackdelar med att en av författarna har en personlig koppling till företaget. Fördelen med detta insider-perspektiv är att vi har erhållit mycket värdefull information tack vare Ottos erfarenheter och därmed fått en djupare förståelse för företaget som helhet. Däremot finns det en stor risk att personen "going native". Begreppet innebär att rollen som forskare suddas ut och forskningssyftet förbises (ibid, s.448). Därmed har det lagts stort fokus på att de återstående forskarna har varit extra observanta och kritiska vid insamling och analys av det empiriska materialet, som även förklaras i avsnitt 3.5 etiska övervägande. En annan nackdel med att Otto har en koppling till företaget är att om kulturen sitter i väggarna på DP Contact finns det en risk att såväl anställda som Otto själv tar den för givet och således inte kan ge utförliga förklaringar. Däremot har vi under våra intervjuer fått detaljerad information om personerna samt kulturen på företaget. Vi har därför inte upplevt att intervjuerna har medfört med otillräcklig information.

Vi har använt oss av denna kombination av kvalitativa intervjuer och autoetnografi eftersom målet har varit att få en nyanserad och fullständig bild av organisationskulturen i företaget och hur den i sin tur har skapat motivation. Den "hermeneutiska cirkeln" har varit viktig att ha i beaktning vid detta tillvägagångssätt. Fenomenet innebär enligt Ericsson (2019, s.70) "*att man för att förstå en helhet måste förstå de delarna som ingår i helheten, men att man för att förstå de delarna som ingår i en helhet måste förstå helheten*". Han hävdar att empirin ständigt förändras eftersom erfarenheterna tar ny form desto mer som upplevs. Erfarenheterna i sig tolkas sedan, vilket leder till nya insikter. I vårt fall handlar det om att vi tillsammans i våra roller ska förstå helheten (kulturen) genom att förstå de olika delarna som ligger till grund för kulturen och hur det i sin tur skapar motivation.



## 3.4 Materialinsamling

### 3.4.1 Intervjumetod

I vår studie har vi för avsikt att studera vad som kännetecknar organisationskulturen och hur motivation uttrycks i ett kulturellt sammanhang på DP Contact. Utifrån vårt syfte har vi valt att genomföra kvalitativa intervjuer vilket ger respondenten möjligheten att utveckla sina svar utifrån sina egna erfarenheter (Bryman & Bell 2013, s.474). Under intervjuerna var det således viktigt att ställa öppna frågor för att ge respondenterna utrymme att svara så nyanserat som möjligt. Samtidigt var det viktigt att vi följde en röd tråd vilket resulterade i en temaindelning av våra frågor. Vi beslöt oss för semistrukturerade intervjuer vars format innebär att det ställs förutbestämda frågor, samtidigt som det lämnas utrymme för egna nyanserade och utvecklade reflektioner hos respondenten. Detta innebar också att intervjuaren kunde välja att ställa följdfrågor om det fanns behov av ett mer utförligt svar. Intervjun är därmed dynamisk men inte till den grad att den riskerar att avvika från huvudämnena (Bryman & Bell, 2017, s.453–454). Som intervjuare är det viktigt att inte hämma respondentens öppenhet och påverka svaren. Under intervjun hade vi för avsikt att även etnografiskt observera respondenten vilket ger ytterligare nyanser till själva intervjun (ibid, s.419–420). För att eliminera risken att Ottos medverkan skulle påverka respondenternas svar tog vi beslutet att Otto inte fick sitta med på intervjuerna. Vidare har Otto inte fått ta del av intervjumaterialet som sammankopplar respondenterna till deras svar vilket även respondenterna informerades om.

När vi planerade hur genomförandet av intervjuerna skulle gå till valde vi två olika teman för intervjuens uppbyggnad; organisationskultur och motivation. Detta med tanke på att dessa teman utgör studiens teorikapitel och ligger till grund för att besvara studiens frågeställning och syfte. Utöver de förutbestämda teman fastställdes även ett flertal intervjufrågor som vi ville fråga intervjupersonerna. Vi var även noggranna med att frågorna skulle vara väldigt öppna, eftersom vi inte ville påverka individernas svar eller på något sätt inverka dem i någon specifik riktning. Det var även viktigt att intervjufrågorna inte skulle vara utformade på så vis att intervjupersonerna skulle vara kapabla till att svara ja eller nej utan vidare förklaring. Vi hade även öppna frågor för att ha möjlighet till att ställa följdfrågor till den intervjuade beroende på vad respondenterna svarade. Ordningsföljden på frågorna följde ungefär samma struktur till samtliga respondenter men skiljde sig lite åt beroende på om respondenten hade tidigare erfarenhet eller hade varit i organisationen i ett år eller mer. Respondenter med tidigare



erfarenhet berättade om sin tidigare livserfarenhet och fick därefter förklara skillnaden mellan organisationskulturen och motivationsfaktorer på tidigare arbetsplats och DP Contact. När övergripande frågor ställdes om till exempel stämningen, klimatet och motivation gav respondenterna utförliga svar. Om respondenterna nämnde något som kunde hjälpa oss att få en mer nyanserad bild av det studerade fenomenet bad vi dem utveckla det specifikt. Om till exempel säljtävlingar nämndes som motiverade bad vi dem utveckla svaret kring säljtävlingar, bland annat hur de går till och hur stämningen är. Detta innebar att vi ibland avvek från våra intervjufrågor tillfälligt men höll oss ändå inom temat vilket är ett kännetecken för semi-strukturerade intervjuer (Bryman & Bell 2017, s.454).

### 3.4.2 Respondenter

I studien har ett flertal anställda på DP Contact intervjuats. Urvalet är relativt homogent eftersom alla som är anställda är studenter och är nära i ålder. Däremot har samtliga anställda varierande erfarenhet inom försäljning och besitter därmed unika personliga insikter kring motivation och DP Contacts organisationskultur. Deras erfarenheter från tidigare arbetsplatser blir därmed relevanta och intressanta i vår studie då dessa erfarenheter kan påverka deras syn på organisationskulturen inom DP Contact. Med syfte att skapa en trovärdig empirisk bakgrund består urvalet av de anställda som skiljer sig utifrån två dimensioner; kön och tidigare erfarenhet.

<i>Intervjuperson</i>	<i>Fiktivt namn</i>	<i>Kön</i>	<i>Tidigare erfarenhet</i>
Intervjuperson 1	Lisa	Kvinna	Nej
Intervjuperson 2	Kalle	Man	Ja
Intervjuperson 3	Håkan	Man	Nej
Intervjuperson 4	Sofia	Kvinna	Nej
Intervjuperson 5	Fredrik	Man	Nej
Intervjuperson 6	Kasper	Man	Ja

Tabell 1



### 3.5 Etiska överväganden

Det finns olika etiska aspekter att ha i åtanke gällande hur individerna som studeras ska bemötas. Bryman och Bell (2013, s.137) nämner fem områden gällande etik; *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitets- och anonymitetskravet*, *nyttjandekravet* och *falska förespeglningar* vilka analyseras nedan utifrån vår studie. Den etiska problematiken kring Ottos roll i uppsatsen analyseras även separat i slutet av detta avsnitt.

*Informationskravet* innebär att delaktiga individer ska bli informerade av forskarna gällande studiens syfte samt vilka olika faser som studien innehåller. För att upprätthålla detta krav informerade vi berörda personer angående vår uppsatsinnehörd, syfte och frågeställning innan intervjun påbörjades. Vi informerade även om Ottos etnografiska roll, de olika områdena som kommer beröras samt vad deras deltagande tillför till vår studie.

*Samtyckeskravet* betyder att respondenterna ska bli medvetna om att deras medverkan är helt frivillig och om någon individ önskar att avbryta sin medverkan är det acceptabelt. I samband med att vi informerade berörda personer om syftet och tillvägagångssättet för vår studie var vi även tydliga med att ge respondenten utrymme att själv bestämma om hen ville medverka i studien eller inte. Dessutom gavs möjligheten för respondenten att neka till att svara på frågor samt dra sig ur om så önskades. För att åter höra respondentens svar efter genomförd intervju och därigenom minska risken för missförstånd meddelade vi innan intervjun påbörjades att den kommer spelas in. Även i denna fråga gav vi respondenten utrymme att säga ja eller nej. Gällande Ottos inblandning i studien gav även han sitt samtycke till att vi kunde använda hans personliga erfarenheter i studien.

*Konfidentialitets- och anonymitetskravet* menas att samtliga medverkande personer i studien ska garanteras konfidentialitet. Obehöriga personer till undersökningen ska inte få tillgång till medverkande personers personuppgifter, utan de ska förvaras otillgängligt för de obehöriga (Bryman & Bell 2013 s.137). I studien har respondenterna fiktiva namn för att värna om deras anonymitet. Även om personerna har fiktiva namn finns det dock en risk att det går att koppla informationen som framgår till en specifik anställd då företaget är ganska litet. För att förstärka anonymitetskravet medverkade inte Otto på intervjuerna och har heller inte tagit del av det ursprungliga materialet. Detta för att värna om intervjupersonernas anonymitet men också för



att undvika att Ottos beblandning ska påverka respondenternas svar. Vi har även tagit hänsyn till den GDPR-lagstiftning som finns gällande hantering av personuppgifter i uppsatser. Väsentlig information presenterades till berörda personer innan intervjuens start vilket gav utrymme för respondenten att ge sitt samtycke. Hur länge respondenten varit verksam på DP Contact samt deras ålder uteslöts också från redogörelsen av respondenterna för att värna om deras anonymitet.

*Nyttjandekravet* innefattar att insamlade uppgifter från medverkande individerna endast får brukas för forskningsändamålet. Eftersom det empiriska materialet från intervjuerna och etnografen innehåller personlig information kommer alla inspelningar och eventuella anteckningar som skrivs i ett Word-dokument att raderas efter godkänd uppsats.

*Falska förespeglningar* är att författarna inte ska ge osann eller förvirrande information gällande studien till de deltagande individerna. För att undvika någon form av falsk förespeglning ligger stort fokus på att upprätthålla informationskravet under hela processen och att inte vinkla intervjufrågorna till vår fördel. Under intervjuerna var vi även noggranna med att respondenterna fick den korrekta informationen om studien och dess ändamål.

Då empirin i uppsatsen ses som erfarenheter som ständigt förändras och är tätt sammanflätat med vad Otto har erfarit, bör även etiska frågeställningar beaktas. Ur ett hermeneutiskt perspektiv är det viktigt att beakta den gyllene regeln som innebär att *“man ska behandla andras erfarenheter på samma sätt som man behandlar den egna - varsamt och med ett stort mått av reflexivitet”* (Ericsson 2019, s.74). Det empiriska materialet har delvis präglats av Ottos erfarenheter och därför har det varit viktigt att de inte har överskuggat respondenternas erfarenheter. För att detta ska uppfyllas har vi satt krav på att Otto är *“följsam, öppen och mottaglig för andras erfarenheter”* (ibid) och godkänner att hans erfarenheter jämförs med erfarenheterna intervjupersonerna har beskrivit. Det har även ställts krav på övriga forskare att säkerställa att detta inte förbises under arbetets gång utan att de ska vara extra observanta för annars bryts informationskravet och tillförlitligheten minskar (ibid).

I det enhetliga universitet görs antaganden om att all kunskap som skapas ska vara objektiv. Således innebär det att alla former av subjektiva uppfattningar ska uteslutas (ibid, s.19.) I vår





uppsats är Otto redan subjektiv från början eftersom uppsatsen till viss del utgår från hans erfarenheter. Det uppstår därmed en etisk problematik som grundar sig i antagandet att en forskare ska vara objektiv. Till skillnad från den normativa beskrivningen av ordet objektivitet syftar vi istället på neutralitet vilket innebär att forskaren ska vara neutral och inte vinkla uppsatsen till sin egen vinning. Etiska problem som enligt Merriam (1994, s.192) kan uppstå är att personliga värderingar kan påverka det empiriska materialet som presenteras. För att inte blanda ihop respondenter och Ottos egna uttalande kring organisationskulturen och motivation har delarna i empirin placerats i olika avsnitt. Han har gjort sin redogörelse först och därefter har övriga författare redogjort för respondenternas syn på kulturen och motivation på DP Contact. Ytterligare etiska problem som Merriam (ibid) nämner är att det finns en risk att väsentlig information utesluts från uppsatsen om forskaren känner att den sanna informationen kan göra hen mer skada än nytta. För att förhindra detta är det viktigt att övriga forskare är observanta på detta beteende då etnografen själv inte alltid är medveten om förvrängningen. Vidare talar Merriam (ibid, s.191) om det moraliska dilemma som kan uppstå vid denna typ av uppsats. Hon menar på att etnografens närvaro kan ha påverkan på intervjupersonerna. En av orsakerna till varför inte Otto medverkade på intervjuerna var på grund av det moraliska dilemman. Vi ansåg att det fanns en risk att respondenternas svar påverkades på grund av hans närvaro. De etiska dilemman ovan blir även en fråga om konsekvensetik vilket innebär att vi som forskare ska besluta oss för om en handling är rätt eller fel baserat på konsekvenserna som kan uppstå (Helgesson 2015, s. 34). Vår intention var att respondenternas svar inte skulle påverkas av Ottos närvaro, därför deltog han inte på intervjuerna.

### 3.6 Kvalitetsmått

För att granska forskningens kvalitet är reliabilitet och validitet två viktiga begrepp. Gällande kvalitativ forskning har dock forskare resonerat kring hur väsentliga begreppen är, vilket har resulterat i alternativa begrepp som proposition; trovärdighet och äkthet.

Trovärdighet innehåller fyra delkriterier; *tillförlitlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering* (Bryman & Bell 2013, s.400–402).

*Tillförlitlighet* betyder att det ska säkerhetsställas att arbetet har följt de regler som ska följas, men också att de medverkande individerna ska bekräfta forskningens resultat för att säkerhetsställa att vi har uppfattat dem på ett felfritt sätt. Vi har i denna studie följt reglerna



som existerar vid genomförandet av en studie. Vidare har vi varit noga med att uppges korrekt information genomgående i uppsatsen samt frågat respondenterna om vi har uppfattat dem korrekt under intervjuerna.

*Överförbarhet* innebär att arbetets slutresultat ska på ett stabilt sätt kunna användas och överföras till andra miljöer. Därför är det viktigt att informationen som presenteras innehåller "thick descriptions". Vi har gett detaljerad information kring vårt fenomen, miljön samt respondenterna, vilket möjliggör en överförbarhet till en annan miljö. *Pålitlighet* handlar om att andra forskare på ett problemfritt sätt ska kunna granska och följa hela arbetet samt bekymmersfritt kunna analysera och utvärdera forskningen. Vi har varit noggranna med att förklara begrepp och teorier vi har använt i uppsatsen samt hänvisat till referenser för att upprätthålla pålitlighetsmålet. *Konfirmering* innebär att forskarna som utför arbetet inte ska bli påverkade av personliga åsikter eller värderingar, utan de ska själva vara neutrala. Detta för att de inte ska manipulera eller förvränga forskningen (ibid, 403–405). Med tanke på Ottos koppling till företaget handlar det för oss om att hantera den specifika situationen vi befinner oss i på det mest acceptabla och neutrala sättet. Oavsett hur situationen hanteras kommer vår studie innehålla en viss konfirmering eftersom Ottos erfarenheter ska användas i studien. Däremot har vi genomgående i studien fokuserat på att hantera Ottos koppling till företaget på ett så neutralt sätt som möjligt. Övriga författare har varit neutrala mot alla parter. För att undvika ytterligare konfirmering beslutade vi oss, som nämnt i tidigare avsnitt, för att utesluta Otto från intervjuerna eftersom vi såg en risk med att han och respondenternas svar skulle påverka varandra. Det hade kunnat leda till att varken respondenter eller Otto är neutrala i sina utlåtande.

Kvalitetsmålet *äkthet* har fem delkriterier men kriteriet som vi anser är mest användbart för vår studie är rättvis bild. Rättvis bild innebär att studien ska representera en opartisk bild av fenomenet som studeras (ibid, s.405). I denna studien ligger fokus på att beskriva organisationskulturen på callcentret DP Contact och dess koppling till motivation. Vår studie kan ha svårt att förmedla en rättvis bild för hela branschen eftersom företaget är relativt litet och nystartat. Studien bjuder dock in till ett annat samtal om organisationskultur och motivation på callcenter vilket även kan vara applicerbart på större callcenters. Tack vare de utförliga svaren som respondenterna förmedlade under intervjun kunde vi ge en rättvis beskrivning av organisationskulturen på DP Contact. Efter den näst sista intervjun kände vi att vi fått en enhetlig bild av organisationskulturen och därmed uppnått empirisk mättnad.



## 4. Empiri

---

*Empirin har delats in i två delar; en chefs tankar och empirisk berättelse. I den första delen förklarar Otto sina tankar som chef medan den empiriska berättelsen har delats upp i tre olika situationer; "En dag på DP Contact", "Månadsmöten" och "Afterwork" varav Otto inleder respektive situation med sin personliga berättelse. Efter Otto kommer respondenternas synsätt på samma händelse att återberättas. Anledningen till varför tre specifika situationer har valts ut är för att vi noterade ett tydligt mönster under intervjuerna då respondenterna pratade om samtliga situationer. Ottos personliga uppfattning kring situationerna har därmed tillkommit **efter** intervjuerna. Således har det varit rösterna på fältet som har avgjort vilka situationer empirin innehåller. Med tanke på att empirin är uppdelad utefter olika situationer, kommer intervjuerna inte presenteras i ordning utan respondenternas svar från samtliga intervjuer kommer presenteras omlott. Detta för att kunna lyfta flera röster kring varje specifik händelse och således få en tydligare bild av kulturen och motivationen på DP Contact.*

---

### 4.1 Tankar från Otto

Nedan följer en utläggning av Ottos tankar om organisationskultur och motivation på arbetsplatsen som är skriven i samband med att vi började arbeta med denna studie;

*Innan vi påbörjade denna studie pratade vi i ledningen på DP Contact flitigt om organisationskultur. Trots detta visste vi inte riktigt vad organisationskultur var mer än det hänvisade till en trevlig miljö och med bra stämning. Vi hade en uppfattning om att vi personligen kunde styra organisationskulturen efter eget tycke och att vårt främsta verktyg för att påverka kulturen var genom olika aktiviteter. Detta innefattade aktiviteter som säljtävlingar för att skapa tävlingsanda men även sociala aktiviteter för att skapa mer av en familjär känsla. I våra interna samtal om hur vi strategiskt skulle arbeta för att göra kontoret till en mer attraktiv arbetsplats, blev resultatet oftast belöningar till säljarna. Vår förhoppning var att detta skulle öka prestigen i säljyrket och därmed göra företaget mer attraktivt. Även när det gäller motivation har vi alltid haft belöningar i form av pengar eller dylikt som incitament för att säljarna skulle prestera bättre. Motivation diskuterades aldrig i en bemärkelse som inte rörde säljtävlingar. Motivation blev för oss något som styrdes av belöningar och ära men aldrig mycket mer än så. Vi i ledningen hade därmed aldrig problematiserat begreppen*



*motivation och organisationskultur, utan snarare diskuterade vi dessa begrepp på ett väldigt generellt plan. Vid anställningar tittade vi mestadels på personens engagemang och energi. Vår teori var att vem som helst kan bli en tävlingsinriktad säljare om man bara hamnar i rätt miljö. Denna teorin bevisade oss fel många gånger när nyanställda sa upp sig kort efter anställning.*

## 4.2 Empirisk berättelse

### 4.2.1 En dag på DP Contact - Observationer från Otto

*När man kommer in på DP Contacts kontor i Växjö så är det inte sällan till det brummande ljudet av den slitna espressomaskinen. Det är underförstått vid detta laget att en kaffe och lite snacks innan arbetet är nästintill obligatoriskt. När alla väl satt sig tillrätta vid sina skrivbord och börjar jobba tystnar det för några samtidigt som några säljare lyfter telefonen direkt med hopp om att göra ett tidigt sälj. Alla på kontoret arbetar självständigt och bestämmer därmed själva hur de vill lägga upp sitt säljpass. Efter ungefär en timme är det dags för första pausen. Säljarna börjar sakta men säkert närma sig sofforna i mitten av rummet samtidigt som brummandet av espressomaskinen återigen fyller rummet. Det blir snabbt uppenbart att några säljare har mer energi än andra. Kanske har säljarna en återkoppling efter pausen som leder till ett sälj eller lyckas skicka iväg ett flertal offerter. Hur det går den första timmen lägger ofta ribban för resterande tid av passet. Efter ungefär 15 minuter av obehindrat prat om sport, skola och fritid börjar de flesta röra sig tillbaka till sina datorer. Det finns ingen bestämd paustid, därmed bestämmer alla själva vad som är rimligt. Bara tio minuter efter pausen har en av säljarna lyckats stänga en affär över telefon. Säljaren rör sig med stora steg mot den stora skeppsklockan som är fastborrad mitt i kontoret. Säljaren möts av både applåder och glädjerop samtidigt som en känsla av prestationsångest hos övriga säljare tycks genomsyra rummet. Säljet innebär, utöver en generös provision, att säljaren avancerade upp till första plats i månadens säljtävling. Månadens säljare blir hyllad vid ett morgonmöte där personen blir tilldelad ett säljpris samt ett inramat diplom som kommer hänga över skeppsklockan i mitten på kontoret.*



#### 4.2.2 En dag på DP Contact - Medarbetare

Den 11 maj klockan 11.10 ringer vi upp Håkan på FaceTime och får endast vänta ett par sekunder innan han svarar och vi får då upp honom på datorskärmen. Efter att ha informerat honom om studien inleder vi vår intervju. En av frågorna som ställdes till Håkan var hur han skulle beskriva en vanlig dag på DP Contact. Han tar några sekunder och funderar men berättar sedan tydligt att det sällan är tomt på kontoret när han kommer in för att arbeta. Han misstänker att detta främst beror på att alla vill ha lite tid till att sitta och snacka med kollegorna över en kaffe innan det är dags för jobb. På så sätt slipper han gå direkt till skrivbordet när han kommer in på kontoret. Håkan beskriver vidare att säljarna arbetar en längre stund innan det är underförstått att det bryts för en "bensträckare". Själva "bensträckaren" brukar mestadels innefatta att han umgås med kollegorna sittandes i soffan med en kaffe i handen. Samtalsämnena med kollegorna varierar men då alla är i samma ålder och studerar pratas det mycket om studier och sport. Håkan fortsätter att berätta om den vanliga dagen på DP och klargör att det inte är ovanligt att någon under arbetspasset lyckas få till ett eller flera sälj. När någon av säljarna väl får till ett sälj smittas energin av sig på den övriga gruppen. Han betonar att han tycker det är roligare att jobba när det går bra för hela gruppen, snarare än för ett par personer. Säljtävlingar pratar Håkan väldigt varmt om, då han upplever att de lockar fram det bästa ur honom och får honom att vilja prestera även när det känns tufft. Vi märker tydligt när Håkan pratar om säljtävlingarna att han är en tävlingsmänniska. Den ekonomiska kompensationen säljarna får som månadens säljare har lite värde i relation till uppmärksamheten som erhålls genom att vinna, menar Håkan.

Intervjun efter Håkan träffar vi Sofia på DP Contacts kontor. När Sofia öppnar dörren in till kontoret hälsar hon glatt och ler. Hon är en väldigt social och framåt tjej som tycker det ska bli kul att få svara på frågor om företaget hon arbetar på. Hon sätter sig i den röda fåtöljen framför oss, samtidigt som hon tar av sig jackan och känner sig redo för att börja. Likt föregående intervju får även Sofia svara på hur en vanlig dag på DP Contact ser ut. Hon ger en väldigt snarlik bild gentemot Håkan gällande uppstartsrutinen. Sofia menar på att kaffet är av högsta prioritet när hon kommer in på kontoret. Under tiden hon dricker kaffet passar hon på att snacka med kollegorna som hon kanske inte har arbetat med på ett tag. När Sofia sedan kör igång med arbetet kan hon uppleva det som tungt då arbetet i sig är väldigt energikrävande. Hon medger att arbetsuppgifterna är monotona, men trots detta tycker Sofia om sitt jobb då hon får mycket frihet att bestämma över sin egen tid. Hon påpekar även att det förekommer en hel del snack



med kollegorna mellan kundsamtalen vilket bidrar till kontorets stämning. Sofia menar på att det kan bli väldigt högljutt på kontoret vilket kan ha en negativ effekt på hennes egna säljsamtal. Å andra sidan är hon medveten om att det är en bieffekt av att arbeta inom telefonförsäljningen. Sofia upplever att stämningen generellt sett ökas på kontoret när någon säljer och går ut och ringer i skeppsklockan, och pekar samtidigt upp på väggen där vi ser att den bronsfärgade skeppsklockan sitter. Sofia påpekar dock att det inte behöver vara ett sälj som är stämningshöjande utan snarare alla småsaker som inte tillhör vardagen, exempelvis att DP Contact har tecknat ett nytt avtal med en ny förening att sälja för. Sofia berättar att det inte är alla säljare som ringer i skeppsklockan när de säljer vilket hon kan tycka är synd då det är en stämningshöjare. Sofia berättar att hon gläds när hennes kollegor säljer trots att hon vanligtvis upplever att hon är en dålig förlorare. Hon menar på att det snarare har en motiverande effekt när det går bra för andra då det får henne att vilja prestera bättre. Sofia beskriver en tävling där hon förlorade mot en kollega med endast 57 kronor på hela månaden vilket gjorde att hon hamnade tvåa i säljtävlingen. Sofia blev besviken eftersom det är prestigefyllt att vinna "månadens säljare".

På tredje intervjun var det dags att träffa Fredrik. Även honom ringde vi upp via FaceTime och efter några signaler svarade han med ett brett leende. Vi märker under intervjun att Fredrik gillar att skämta och han bjuder gärna på sig själv. Vi frågar Fredrik vad han anser är bra stämning under arbetspasset. Fredrik berättar att kaffet på morgonen är viktigt för att han ska komma i stämning. Till skillnad från sina kollegor påpekar även Fredrik att musiken som spelas har en stor effekt på stämningen. Kaffet tillsammans med musiken ger Fredrik en känsla av att det inte är tidig morgon eller att han just sprungit in från en föreläsning, han menar på att han snabbt ställer om till "säljhumör". Fredrik bor mycket nära kontoret vilket har gjort att han tidvis arbetar mindre timmar per pass men kompenserar det genom att arbeta desto fler pass. Flexibiliteten med att bestämma över sin egen tid är mycket uppskattad av Fredrik som tycker att det kan vara skönt att planera arbetet efter sina studier. Efter en arbetad timme rundar Fredrik av i samband med att övriga säljare gör sig redo för första pausen. Fredrik förklarar att den generella stämningen till stor del bygger på hur det går för säljarna som grupp då de tillsammans försöker nå månadens gemensamma säljmål. Fredrik nämner specifikt vilken effekt skeppsklockan har för kontoret då han arbetade på företaget när den inte var uppsatt på väggen. Fredrik menar att skeppsklockan är ett bra tillskott då det är kul att bli uppmärksammad i samband med sälj. Det ökar känslan av att man utfört en bra prestation. Däremot upplever



han att stämningen kan påverkas negativt om en säljare har sålt mycket mer under en månad jämfört med övriga. Fredrik medger motstridigt, men med glimten i ögat, att ljudet av skeppsklockan kan bli oerhört provocerande om det alltid är samma person som ringer i den.

Måndagen den 11 maj intervjuar vi Kasper via FaceTime. Han hälsar trevligt när vi får samtalet accepterat och dyker snabbt upp på vår datorskärm. Likt övriga intervjuer får även Kasper berätta hur ett vanligt arbetspass ser ut. Han berättar att han gärna sitter och tar en kaffe innan jobb. Däremot poängterar han att kaffet inte får ta alltför lång tid så att tiden rinner iväg. Kasper säger att när han väl är på kontoret och kör ett säljpass gäller det att utnyttja tiden på rätt sätt. Kasper upplever att många har en tendens att fastna i snacket och därmed blir lite väl sena med jobbstarten. Precis som Fredrik arbetar Kasper inte alltid på samma schema som övriga säljare. Kasper beskriver hur han gärna arbetar färre pass men kompenserar genom att vara effektiv hela vägen genom passet. Enligt Kasper har detta fungerat bra för honom då han regelbundet säljer tillräckligt för att nå sitt personliga månadsmål. Att jobba färre pass är viktigt för Kasper då han vid sidan av studierna lägger mycket tid på idrott och att engagera sig i skolan. Kasper berättar att stämningen nästan alltid är bra och han tror att detta till stor del beror på att *“de anställda lever samma liv som studenter, och vill tjäna pengar”*. Kasper upplever att det kan vara riktigt tungt att arbeta dagar då ingen lyckas sälja, *“Det är nästan som att när klockan är tyst får den motsatt effekt på motivationen”*. Han beskriver att det kan kännas helt hopplöst och då finns det en risk att det avspeglas i kommande samtal med potentiella kunder. Men när någon väl ringer i klockan lyser alla upp och känner att *“det är möjligt att sälja idag trots allt!”* vilket motiverar övriga säljare att kämpa på. Samtidigt som Kasper tycker om säljtävlingar och uppsatta mål tycker han att det är skönt att det inte är en *“hetsig”* säljkultur som ständigt kräver resultat. Det hetsiga klimatet präglade hans gamla arbetsplats och det trivdes han inte med.

#### 4.2.3 Månadsmöten - Observationer från Otto

*Klockan slår halv nio och alla säljare sitter samlade på kontoret. Kontorschefen drar igång månadsmötet genom att redovisa föregående månads försäljningssiffror och vem som har vunnit priset som månadens säljare. Vinnaren möts av jubel och applåder samtidigt som hen får ta emot ett plakat signerat av både VD och kontorschef, som kommer hänga på väggen hela månaden. Säljsiffrorna nollställs och nu är det upp till varje säljare att prestera på högsta nivå för att själv vara den som tar emot priset vid nästa månadsmöte. Utöver den enskilt bästa*



*säljaren är det viktigt att lyfta fram säljarnas kollektiva prestationer vilket får företaget att gå runt varje månad. Har det varit en bra månad kan ledningen överraska med en afterwork som belöning för att kontoret har nått det gemensamma försäljningsmålet. Det händer att ledningen försöker ta tillvara på månadsmötet genom att även i anslutning till mötet hålla en kort utbildning när alla ändå är samlade. Utbildningen har två syften, för det första ska den förebygga att det blir misskommunikation mellan säljarna, för det andra ska den hjälpa säljarna att finslipa sina säljfärdigheter. Efter utbildningen, när alla är samlade, är det praxis att samtliga säljare stannat kvar för att köra ett gemensamt säljpass och därmed starta månaden på bästa sätt.*

#### 4.2.4 Månadsmöten - Medarbetare

Vi träffar Kalle måndagen den 11 maj på DP Contacts kontor. Vi sätter oss ner i soffan och informerar Kalle om intervjun. Under intervjun berättar han att företaget en gång i månaden har ett uppsamlingsmöte, även kallat månadsmöte. På mötet är det obligatorisk närvaro men det tycker inte Kalle är speciellt jobbigt då det är den enda fasta tiden han behöver anpassa sig till på hela månaden. Kalle upplever att månadsmötet har flera olika funktioner. Först och främst ger det ledningen en chans att uppdatera personalen med ny information inför kommande månad. Kalle menar på att det är viktigt att alltid vara uppdaterad med ny information angående nya samarbeten och säljpaket. Under mötet passar även ledningen på att gratulera den person som har vunnit priset som månadens säljare. Denna person erhåller ett diplom signerat av alla chefer som får pryda platsen under skeppsklockan i en månads tid. Kalle visar stolt upp diplommet som hänger på väggen till höger om oss, där vi ser att det står hans namn. Vi ser att Kalle ler när han visar det för oss och vi förstår att det betyder mycket för Kalle att han får pryda diplommet med sitt namn. Han berättar även att vinnaren belönas med en bonus utöver sin vanliga lön. Kalle beskriver titeln som månadens säljare som något prestigefyllt. Det är en "big deal" för alla som arbetar på kontoret vilket gör att en vinst ger mycket energi för kommande månad. Har säljarna som grupp passerat målet för månaden får även gruppen beröm och belönas med ett "gruppris" vilket ofta är i form av en afterwork eller en idrottsaktivitet. Kalle föredrar idrottsaktiviteterna då han själv har en gedigen idrottsbakgrund och berättar att han har spelat både hockey och fotboll. Kalle beskriver själv hur han brukar stanna kvar efter mötet för att jobba då han tycker det är extra kul när alla är på plats. Här passar även många anställda på att fråga cheferna om hjälp, kanske lite säljtips eller





övriga råd för att finslipa sina säljsiffror inför kommande månad. Kalle är en av de mest erfarna säljarna och förklarar att han inte själv ber om coaching utan snarare assisterar cheferna med att hjälpa övriga säljare. Detta är ett ökat ansvar han verkligen uppskattar. Kalle beskriver att arbetsklimatet är väldigt öppet och att det inte finns någon skam i att be om hjälp eller tips, det visar snarare på att personen är driven och vill bli bättre.

Under FaceTimemötet med Håkan förklarar även han sin bild av månadsmöte. Han upplever att månadsmötet tillför en känsla av professionalism. Han menar att friheten som man får på jobbet kan bidra till att det ibland inte känns superseriöst, när dagarna bara rullar på utan någon form av uppsamling. Håkans uppfattning är att mötena är nödvändiga eftersom cheferna går igenom agendan inför kommande månad samtidigt som de kan dela med sig av konstruktiv kritik till säljarna. Under mötet har även säljarna chans att lyfta upp egna tankar och synpunkter. Håkan betonar däremot att mötena inte alltid behöver vara av enbart positiv karaktär. Har säljarna märkbart underpresterat menar Håkan på att det helt klart finns en underton av ifrågasättande och irritation från ledningens sida. Han misstänker att anledningen till varför säljkåren underpresterar ibland är för att de har haft mycket med studierna. Håkan medger dock att det sällan händer eftersom säljkåren ofta presterar över förväntan vilket leder till att stämningen på mötet är på topp. Enligt Håkan är mötena som bäst när han får ta emot priset som månadens säljare, vilket har hänt honom ett par gånger. Håkan upplever att bonusen inte har någon större betydelse i jämförelse med hyllningarna från kollegorna. Om Håkan inte har för mycket i skolan brukar även han stanna efter mötet för att arbeta med alla. Trots att Håkan är en av de överpresterande säljarna i företaget berättar han att han alltid tar emot tips och personlig coaching om det erbjuds. Han ser ingen anledning till varför han inte skulle försöka bli bättre på sitt jobb, säger han, samtidigt som han rycker på axlarna. Vi märker under intervjun att Håkan är väldigt mån om att bli en bättre säljare och vill utmana sig själv hela tiden.

När vi har intervju med Lisa på DP Contact möts vi av en sprallig och glad tjej som har väldigt lätt till skratt. Hon skrattar nästan innan vi hinner hälsa på henne och det smittar av sig på oss, vilket leder till att vi alla står och skrattar tillsammans innan vi kan börja intervjun. Lisa beskriver sig själv som en person som drivs av feedback vare sig det är från chefer eller kollegor. Hon upplever att hon kanske är lite unik i det avseendet då hon gärna vill veta direkt om hon gör något fel, eftersom hon snabbt vill kunna korrigera sig själv. I samband med denna



beskrivningen betonar hon månadsmötet. Hon menar på att mötena är en viktig del i hennes personliga utveckling inom sälj eftersom det både innefattar väsentlig information inför kommande månad men också återkoppling av föregående månad. Lisa beskriver hur DP Contact är hennes första riktiga jobb inom försäljning vilket innebär att säljtävlingar och liknande är ett främmande koncept för henne. Lisa säger dock att säljtävlingarna och prisceremonin där pris för månadens säljare delas ut bidrar till stämningen på kontoret. Lisa har inte själv vunnit priset som månadens säljare men detta är inget hon ser som ett problem utan snarare som en “morot” för att sälja ännu mer framöver. Hon skrattar medan hon säger att det hade varit kul att vinna över de mer erfarna säljarna som har arbetat på DP Contact längre än henne. Lisas vilja att alltid få feedback gör att hon är en av de första som ber om hjälp vid utbildningstillfällena. Hon tycker att utbildningen hon erhållit av företaget har fått henne att känna sig mer självständig i sitt arbete.

Sofia, som också nämndes i avsnitt 4.2.2, beskriver hur månadsmötet har förändrats över tiden som hon har arbetat på företaget. Innan hon åkte iväg på utbytesstudier var det färre anställda på kontoret. Mötena var då inte av samma formella karaktär som de är idag. Hon tycker att månadsmötet fyller en viktig funktion och likt Håkan upplever hon att mötet bidrar med en känsla av professionalism på en i övrigt mindre formell arbetsplats. Sofia beskriver framförallt att det bidrar till grupp känslan när ledningen berömmar hela gruppen för deras gemensamma prestationer. Med hänvisning till att alla oftast arbetar olika tider menar Sofia att månadsmötet är en av få gånger hon faktiskt får träffa alla säljare samtidigt. Sofia har alltid varit tävlingsinriktad vilket betyder att säljtävlingarna har en stor betydelse för henne och hennes personliga prestationer. Sofia berättar att hon har vunnit säljtävlingen tidigare. Hon beskriver känslan av att vinna tävlingen som en “självförtroendeboost” och vi ser samtidigt tändningen i ögonen på henne. Vi märker att tävlingen är något hon verkligen värderar högt. Beröm från kollegorna är helt klart det största priset enligt henne. Samtidigt medger Sofia att det finns en bitter känsla när någon annan slår henne i tävlingen, framförallt om det sker i slutet av tävlingsperioden. Trots detta är hon givetvis glad för vinnarens skull då hon själv vet hur glad hon blir av att bli hyllad av hela kontoret. Sofia upplever att hon är väldigt självständig i sitt arbete och att hon har hittat säljtekniker som fungerar för henne. Därmed brukar hon inte ta hjälp av alla “coaching-tillfällen” som erbjuds, men hon assisterar gärna någon av de nyare säljarna som inte har lika mycket erfarenhet och ger tips till dem.



#### 4.2.5 Afterwork - Observationer från Otto

*Vid händelsen av att säljarna har passerat deras kollektiva säljmål belönas alla med en gruppaktivitet. Aktiviteten brukar planeras ett par veckor fram i tiden för att alla ska ha något att se framemot. Stämningen på kontoret höjs när alla vet om att de har en rolig kväll framför sig. En afterwork i litet företag som DP Contact är varken spektakulär eller extravagant. Kvällen kan bestå av ett flak öl och sällskapsspel, en middag eller en idrottsaktivitet. Just enkelheten i konceptet lämnar mer rum för de anställda att umgås på ett mer avslappnat sätt. Aktiviteten belönar personalen för deras bedrifter men skapar även ett starkare band mellan säljarna. Många av säljarna har ingen relation utanför arbetsplatsen och därmed kan sociala aktiviteter bidra till att kulturen och sammanhållningen stärks inför framtiden.*

#### 4.2.6 Afterwork - Medarbetare

Håkan beskriver hur afterworks har haft stor inverkan på kontoret. Han menar på att sociala aktiviteter underlättar för stämningen på arbetet då samtliga lär känna varandra ordentligt via dem. Således byggs en vänskapsrelation med kollegorna, förklarar Håkan. Afterworks bidrar följaktligen inte bara till att träffa nya vänner utan även till en förbättrad stämning på kontoret, menar Håkan. Genom aktiviteter som arrangeras av DP Contact har han börjat träffa kollegor utanför arbetsplatsen och därmed skapat nya vänskapsrelationer. Under intervjun med Lisa, som även nämndes i avsnitt 4.2.4, säger hon att hon uppskattar aktiviteterna som anordnas utanför arbetsplatsen. Framförallt upplever hon att det är skönt att socialisera sig med sina kollegor utan tidspress. *“Under en AW har vi tid att snacka om allt möjligt vilket även gör att vi kommer närmare varandra som grupp”*. Vidare uppskattar Lisa att företaget belönar de anställda för att de gör något bra. Det spelar inte så stor roll vad de hittar på men det är såklart extra kul när det är lite lyxigt i form av en middag på restaurang eller något liknande, säger hon och skrattar. Sådana lyxiga aktiviteter sker främst i samband med att företaget har passerat säljmålet för året eller något liknande. Kalle som också nämns i avsnitt 4.2.4 upplever att afterworks och liknande aktiviteter är viktiga eftersom det visar att ledningen uppskattar det personalen levererar på arbetet. Han menar även att denna typ av aktiviteter är väldigt viktiga i företag som DP Contact där alla säljare jobbar självständigt på olika scheman. Därför menar Kalle att det är viktigt att med jämna mellanrum samla personalen så att gruppsammanhållningen stärks.



## 5. Tolkning av empiri

---

*I följande kapitel kommer det insamlade empiriska materialet att analyseras och tolkas utifrån studiens teoretiska referensram. Kapitlet inleds med en kort diskussion om DP Contacts lednings ingångsvärden inför denna studie. Detta följs av en övergripande analys av organisationskulturen på DP Contact genom relevant teori. Därefter tolkas de utvalda situationerna som redogörs i empiridelen i samma ordning som de presenterades. Varje situation innehåller artefakter som sedan tolkas utifrån Scheins tre nivåer av kultur för att få en inblick i vad som kännetecknar organisationskulturen på DP Contact. Det empiriska materialet analyseras sedan med hjälp av Kanter's fem källor till motivation. Avslutningsvis analyseras dessa motivationskällor utifrån Scheins tre nivåer av kultur.*

---

### 5.1 Tolkning av Ottos tankar

Under avsnitt 4.1 kan vi läsa om ingångsvärdena som Otto, tillsammans ledningen, hade i samband med att vi påbörjade denna studie. Vi kan nu se att ledningen på DP Contact representerade en mer traditionell syn på organisationskultur och motivation där begreppen behandlades separat. Sokro (2012) för resonemanget att motivation utgör en fundamental bit av organisationskulturen samtidigt som själva kulturen är en styrande faktor för motivationen. Utifrån Sokros teori är det tydligt att ledningen på DP Contact inte övervägt att begreppen kan vara sammanflätade och kan diskuteras tillsammans. Det framkommer även i berättelsen att ledningens huvudsakliga verktyg för att bättra både motivationen och organisationskulturen är genom olika typer av aktiviteter eller belöningar. Alvesson och Kärreman (2019, s.298–302) talar om instrumentella överväganden som behandlar just belöningar. De menar på att människor har en strävan efter belöningar men att detta endast utgör en del av tre grundläggande former till motivation.



## 5.2 Organisationskultur

Studiens empiri är baserad på svaren som framkom under intervjuer med anställda på DP Contact. Dessa svar har sedan använts för att tolka fram en bild av organisationskulturen. Deal och Kennedy (2004) beskriver organisationskultur som *"how we do things here"*. I våra intervjuer noterade vi att samtliga respondenter gav ytterst likvärdiga beskrivningar av hur de upplever sina dagar på DP Contact. Alvesson (2019, s.177) menar på att kultur kan uttrycka sig olika i en organisation. Alvesson talar om ritualer och hur dessa bidrar till skapandet av företagets unika kultur. Genom våra intervjuer fann vi ett flertal anmärkningsvärda ritualer såsom uppstartsrutinen, ringandet i skeppsklocka och månadsmöten, varpå samtliga tycks ha en symbolisk betydelse för de anställda. Armstrong och Taylor (2017, s.147) menar på att dessa ritualer och andra kulturella fenomen kan klassificeras som artefakter. Artefakter innefattar saker som kan bevittnas på företaget som till exempel processer, klimat, språkbruk och tonalitet. Utöver artefakter klargör Armstrong och Taylor (ibid) att genom artefakter kan värderingar komma till uttryck, vilket går i linje med Schein (2010) som resterande del av analysen kommer tolkas utefter.

För att förstå organisationskulturen på djupet och dess koppling till motivation på DP Contact kommer kulturen systematiskt att tolkas utifrån Scheins tre nivåer av kultur. Materialet som presenteras i vår empiri kommer i detta avsnitt att analyseras utifrån dessa nivåer. Inledningsvis väljs olika artefakter ut från varje berättelse, såväl Ottos som respondenterna. Artefakterna analyseras därefter utifrån de två underliggande nivåerna, uttalade värderingar samt grundläggande antaganden. Detta eftersom Schein (2010) hävdar att i syfte att förstå artefakter måste en grundlig förståelse för värderingar och grundläggande antaganden först erhållas. Avsnittet övergår sedan i en analys av motivationsfaktorer utifrån de tre olika nivåerna. Baserat på intervjuerna har vi valt ut sju artefakter som enligt respondenterna är framstående på DP Contact. Utifrån situationsbeskrivningarna är vid medvetna om att det finns fler artefakter på företaget men vi har valt ut dem som respondenterna betonade mest och som vi anser är mest väsentliga för att få en bild av DP Contacts organisationskultur.



### 5.2.1 En dag på DP Contact- Analys på tre nivåer

I detta avsnitt i empirin lät vi anställda på DP Contact berätta hur de upplever en vanlig dag på DP Contact. Genom våra kvalitativa intervjuer med de anställda, tillsammans med etnografiska observationer från Otto, har vi tolkat fram artefakter som vi upplever har störst betydelse för företagets organisationskultur. Uppstartsrutinen som utspelar sig strax innan jobbstart och som nämns av samtliga respondenter är den första artefakten vi kommer analysera. Respondenterna beskriver en rutin som indikerar att de gärna kommer in på jobbet tidigare för att dricka kaffe och socialisera sig med sina arbetskolligor. Utifrån Schein (2010) kan vi tolka detta som en artefakt eftersom det är ett observerbart beteende eller en ritual som är etablerad över tid. Fredrik beskriver hur kaffet och snacket innan arbetspasset gör honom på "säljhumör". Sofia berättar i sin intervju att kaffet ger henne en möjlighet att prata med de kolligor som hon inte träffar speciellt ofta. Sofia upplever att arbetet är energikrävande vilket gör att hon uppskattar uppladdningen innan arbetspasset.

Baserat på observationer och anställdas intervjusvar kan vi med hjälp av Schein (2010) göra ett antagande om uttalade värderingar som ligger till grund för artefakten. Dessa värderingar bygger på individens övertygelser om hur saker ska gå till och inövade normer. Schein (ibid) pratar om social validation vilket innebär att övertygelser och värderingar smittar av sig tills alla inom gruppen har en delad uppfattning. Skulle en "medlem" inom gruppen inte dela uppfattningen menar Schein att det finns stor risk att bli exkluderad. Detta innebär att värderingar till viss grad kan forceras på medlemmar som inte delar samma grunduppfattning. Med hänvisning till att samtliga anställda berättar om denna specifika rutin misstänker vi att det finns inslag av social validation. Detta kan innebära att uppstartsrutinen kan kännas påtvingad av anställda då det kan finnas en rädsla av att bli exkluderad. Denna misstanke bekräftas delvis av Kasper som i sin intervju berättar både för- och nackdelarna med uppstartsrutinen. Han säger att han gärna sitter med och dricker kaffe innan jobb men ibland kan han känna att det tar för mycket tid. "*När jag är på jobbet vill jag utföra mina arbetsuppgifter, inte lägga överdrivet mycket tid på att dricka kaffe*". Även om Kasper delvis kritiserar hanteringen av rutinen kan vi utifrån våra intervjuer tolka att den uttalade värderingen som ligger till grund för uppstartsrutinen är att *social interaktion ger energi*. Artefakter kan, enligt Schein (2010), inte förstås till fullo endast genom den uttalade värderingen. För att erhålla en fullständig innebörd av artefakten behöver man undersöka vilka grundläggande



antaganden som ligger till grund för artefakten och den uttalade värderingen. Schein (ibid) beskriver grundläggande antaganden med hur människan uppfattar världen. Till skillnad från värderingar är grundläggande antaganden djupare rotade inom människan vilket innebär att de inte påverkas lika enkelt av externa influenser. Däremot kan grundläggande antaganden skilja sig lite inom “sociala enheter”. En social enhet i denna bemärkelse är en grupp människor som har spenderat mycket tid tillsammans vilket har resulterat i att gruppen delar grundläggande antaganden och uppfattningar om världen. Utifrån den uttalade värderingen att *social interaktion ger energi* tolkar vi att de anställdas grundläggande antagande är enligt följande; *människor som inte interagerar med andra människor mår sämre* (Tabell 2). Schein (ibid) menar alltså att den identifierade artefakten är ett uttryck för ett grundläggande antagande.

Med hjälp av samma analysverktyg kan vi finna fler artefakter på DP Contact. En artefakt som diskuteras genomgående under intervjuerna är skeppsklockan. Baserat på intervjuerna förstår vi att skeppsklockan som hänger centralt på kontoret har en stor symbolisk betydelse för anställda på kontoret. Schein (2010) beskriver hur en artefakt inte bara behöver vara en process eller ett beteende, det kan även vara ett fysiskt objekt eller vad som helst i den fysiska miljön. Fredrik berättar i sin intervju att skeppsklockan är ett bra tillskott då det är kul att bli uppmärksammas i samband med sälj samtidigt som det ökar känslan av att man utfört en bra prestation. Sofia uppger en liknande bild då hon beskriver klockan som en “stämningshöjare” och menar på att det är lite tråkigt om någon inte “ringer” efter ett sälj. Håkan upplever att klockan även har en positiv effekt för samtliga säljare och att han personligen blir mer motiverad när det går bra för gruppen och det “rings” mycket i klockan.

Utifrån de utvecklade beskrivningarna vi har mottagit kring skeppsklockan och dess betydelse för kontoret tolkar vi den som en tydlig artefakt. Utifrån de anställdas beskrivning av skeppsklockan tolkar vi med hjälp av Schein (2010) att den uttalade värderingen som ger uttryck för artefakten “skeppsklocka” är att *prestation är bra och ska uppmuntras*. Baserat på den uttalade värderingen tolkar vi att de anställdas grundläggande antagande är; *människor mår bra av att uppmärksammas* (Tabell 2).

Utifrån beskrivningarna av en arbetsdag tolkar vi att det finns ytterligare en artefakt som är av signifikant betydelse för organisationskulturen på DP Contact, nämligen själva arbetsprocessen. Baserat på anställdas beskrivning av arbetsprocessen blir det tydligt att arbetet



är mycket självständigt. Utifrån Schein (2010) är även strukturer och processer exempel på identifierbara artefakter. Fredrik upplever att självständigheten i arbetet tillåter honom att bestämma sina egna tider vilket är en fördel eftersom han bor nära kontoret. Han kan därmed springa lite fram och tillbaka när det behövs. Även Kasper beskriver i sin intervju hur det självständiga arbetet är en fördel för honom när han kombinerar jobbet med studier, fritidsaktiviteter och träning. Dessa åsikter var enhetliga för alla anställda vi intervjuade. Bilden vi får från respondenterna stärks av Ottos personliga observation som beskriver hur säljarnas roller är väldigt fria. Utifrån vårt empiriska material gör vi med hjälp av Scheins analysverktyg (ibid) ett antagande om att arbetsprocessen ger uttryck för den uttalade värderingen att *självständighet i arbetet ger frihet*. Utifrån den uttalade värderingen tolkar vi det grundläggande antagandet bland anställda på DP Contact enligt följande; *människor vill inte bli kontrollerade* (Tabell 2).

*Tolkning av artefakter - "En dag på jobbet"*

<b>Artefakter</b>	<b>Uttalade värderingar</b>	<b>Underliggande antaganden</b>
Uppstarts rutin	<i>"Social interaktion ger energi"</i>	<i>"Människor som inte interagerar med andra människor mår sämre"</i>
Skeppsklocka	<i>"Prestation är bra och ska uppmuntras"</i>	<i>"Människor mår bra av att uppmärksammas"</i>
Arbetsprocess	<i>"Självständighet i arbetet ger frihet"</i>	<i>"Människor vill inte bli kontrollerade"</i>

Tabell 2

### 5.2.2 Månadsmöte, prisceremoni, utbildning - Analys på tre nivåer

Baserat på det empiriska materialet går det att utläsa att månadsmötet med efterföljande prisceremoni och utbildning är av betydelse för de anställda även om det bara sker på månadsbasis. Med hjälp av Schein (2010) kan vi kategorisera dessa som artefakter eftersom det är observerbara processer. Det går även att tolka månadsmötet, prisceremonin och utbildningen som ritualer eftersom de förekommer regelbundet och alltid följer samma agenda. Artefakterna är betydelsefulla men av olika anledningar och kommer därmed analyseras enskilt. När de anställda pratar om månadsmötet som innefattar gemensam feedback och





agendasättande inför kommande månad är det främst fokus på gruppen. Flera av de anställda berättar att de uppskattar att känna sig som ett lag, även om arbetet som utförs är självständigt.

Sofia beskriver i sin intervju att det bidrar till vi-känsla när ledningen berömmar hela gruppen för deras gemensamma prestationer. Med hänvisning till att alla oftast arbetar olika tider menar Sofia att månadsmötet är en av få gånger hon faktiskt träffar alla säljare samtidigt. Både Lisa och Håkan upplever att mötet adderar en känsla av professionalism. Håkan fyller även i att det är kul när gruppen blir hyllade tillsammans eftersom det bidrar till en god stämning. Baserat på intervjuerna är månadsmötet en positivt laddad sammankomst som även är motivationshöjande. Med hjälp av Schein (2010) tolkar vi att månadsmötet ger uttryck för den uttalade värderingen att människor *mår bra vid arbete i grupp*. För att förstå vad som ligger till grund för denna uttalade värdering behöver vi enligt Schein (ibid) göra fördjupade tolkningar baserat på intervjuerna. Utifrån den uttalade värderingen att människor *mår bra vid arbete i grupp* gör vi tolkningen att de anställdas grundläggande antagande är enligt följande; *människor vill känna tillhörighet* (Tabell 3).

Vidare klassas även prisceremonin som en självständig artefakt eftersom det nämns av samtliga anställda under intervjuerna. Baserat på intervjuerna tolkar vi att prisceremonin har betydelse för organisationskulturen och det rådande klimatet på kontoret. Kalle ger oss en utvecklad bild av prisceremonin där den bästa säljaren får ta emot ett signerat diplom. Han menar att det är en *“big deal”* att vinna priset som månadens säljare. I vår intervju med Håkan beskriver han att hyllningarna från kollegorna är den drivande faktorn i relation till den mindre ekonomiska bonusen säljaren även erhåller vid vinst. Trots att Lisa aldrig har vunnit priset som månadens säljare upplever hon att själva prisceremonin påverkar henne personligen eftersom det får henne att vilja prestera bättre. Hon vill, precis som alla andra, vara den som får ta emot priset och applåderna. Bilden som de anställda målar upp av prisceremonin är överlag positiv. Baserat på intervjuerna anses prisceremonin vara en speciell företeelse som förknippas med prestige och ära. Med hjälp av Schein (2010) tolkar vi att den uttalade värderingen som ligger till grund för prisceremonin är att *människor blir motiverade av att synas och hyllas*. Med utgångspunkt i den uttalade värderingen, tolkar vi utifrån Schein (ibid), att de anställdas grundläggande antagande är enligt följande; *uppmärksamhet har en positiv effekt på människor* (Tabell 3).



Respondenterna beskriver vidare i intervjun att det ibland förekommer en kort utbildning i samband med månadsmötet. Med hjälp av tips från ledningen finns det möjlighet att finslipa sina säljkunskaper. Baserat på Schein (2010) kan vi även tolka utbildningstillfället som en artefakt eftersom det är en synligt etablerad process och ritual. Utifrån intervjuer upplever vi att utbildningstillfällena är uppskattade, trots att alla personligen inte väljer att delta. Av Lisa och Håkans intervjusvar framgår det tydligt att de alltid tar emot utbildning och feedback när det erbjuds. Båda säljarna upplever att utbildningarna har hjälpt dem att bli bättre och mer självständiga säljare. Sofia däremot upplever att hon redan har en bra etablerad säljprocess som fungerar väldigt bra för henne. Däremot betonar hon att hon gärna hjälper andra som behöver hjälp. Vi upplever att även Sofia tror på utbildningens effekter genom att själv erbjuda sin hjälp till andra kollegor. Med hjälp av Schein (ibid) tolkar vi att den uttalade värderingen som ligger till grund för utbildningen är att *utbildning bidrar till personlig utveckling*. Baserat på den uttalade värderingen att *utbildning bidrar till personlig utveckling*, tolkar vi utifrån Schein (ibid), att de anställdas grundläggande antagande är enligt följande; *människor har en vilja av att ständigt utvecklas* (Tabell 3).

*Tolkning av artefakter – ”Månadsmöte, prisceremoni, utbildning”*

<b>Artefakter</b>	<b>Uttalade värderingar</b>	<b>Grundläggande antaganden</b>
Månadsmöte	<i>“Människor mår bra vid arbete i grupp”</i>	<i>“Människor vill känna tillhörighet”</i>
Prisceremoni	<i>“Människor blir motiverade av att synas och hyllas”</i>	<i>“Uppmärksamhet har en positiv effekt på människor”</i>
Utbildning	<i>“Utbildning bidrar till personlig utveckling”</i>	<i>“Människor har en vilja av att ständigt utvecklas”</i>

Tabell 3

### 5.2.3 Afterwork - Analys på tre nivåer

Baserat på det empiriska underlaget gör vi tolkningen att så kallade afterworks eller sociala aktiviteter, som sker till följd av att säljarna kollektivt har uppnått säljmålet på DP Contact, kan betecknas som en artefakt. Enligt Schein (2010) kan afterworks eller sociala aktiviteter



benämnas som artefakter eftersom det är en ceremoni där specifika prestationer firas. Det är inte en ritual eftersom dessa typer av aktiviteter varierar i både tid och genomförande. Både Lisa och Kalle beskriver hur de uppskattar när ledningen hyllar personalen för deras arbete genom gemensamma aktiviteter. Vi upplever att aktiviteterna är av mindre betydelse men att det finns ett stort symboliskt värde i aktiviteten. Vidare beskriver både Kalle och Håkan hur aktiviteterna bidrar till kontorets sammanhållning vilket påverkar klimatet. Vi upplevde att de anställda var mycket enhetliga i sina beskrivningar kring afterworks. Utifrån intervjuerna tolkar vi med hjälp av Schein (ibid) att de anställdas uttalade värdering angående afterworken är *att alla ska ta del av framgången*. Baserat på den uttalande värderingen tolkar vi att det grundläggande antagandet är enligt följande; *människor arbetar bättre genom belöning* (Tabell 4).

*Tolkning av artefakt – “Afterwork”*

<b>Artefakt</b>	<b>Uttalad värdering</b>	<b>Grundläggande antaganden</b>
Afterwork	<i>“Alla anställda ska ta del av framgången”</i>	<i>“Människor arbetar bättre genom belöning”</i>

Tabell 4

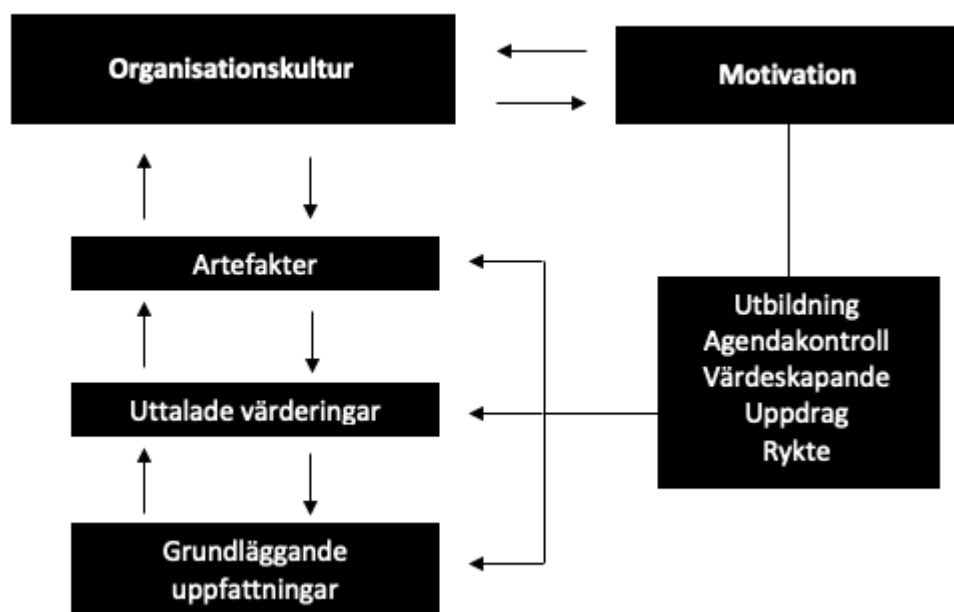
### 5.3 Motivation

Sokro (2012) menar på att motivation utgör en fundamental del av organisationskulturen samtidigt som organisationskulturen är en styrande faktor för motivationen. Utifrån intervjuer med anställda på DP Contact och Ottos etnografiska observationer upplever vi, i enlighet med Sokro (2012), att motivation och organisationskultur är mycket nära sammankopplat. I det empiriska material återberättas en vanlig dag på DP och den kan bland annat innefatta säljtävlingar, sociala aktiviteter och utbildningstillfällen. Alvesson och Kärreman (2019, s.297) förklarar att det finns olika drivkrafter som motiverar olika individer, såsom utveckling, konkurrens och att ha roligt på arbetet. Vi finner stöd i vår empiri för att drivkrafterna presenterade av Alvesson är applicerbara på DP Contact. De anställda talade om utbildning, säljtävlingar och afterworks i en positiv bemärkelse vilket är i enlighet med Alvessons teori om olika drivkrafter. Alvesson och Kärreman (2019, s.298–302) kategoriserar motivation i tre delområden; inre motivation, instrumentella överväganden och interaktiv motivation. Alvesson



behandlar interaktiv motivation vilket bygger på teorin om att motivation är något som skapas mellan individen och dess omgivning. Detta är en process som sker löpande och berör områden som värderingar och identitet. Efter intervjuerna förstod vi att aktiviteterna som utförs på företaget har en betydelse för anställdas motivation.

Kanter (1989) har presenterat “fem källor till motivation” som hon anser är nödvändiga för att motivation ska frodas inom organisationen. Kanter (ibid) benämner de fem källorna som; uppdrag, agendakontroll, andel av värdeskapande, utbildning och rykte. Utifrån vår analys av organisationskulturen kan vi med hjälp av Schein (2010) se stora synergier mellan funna artefakter och Kanters källor till motivation. Utifrån detta resonemang har vi skapat en egen modell (Figur 2) vilken agerar som ett tolkningsinstrument för hur vi anser att motivation och organisationskultur kan samspela med varandra. Vidare i analysen kommer vi undersöka detta djupare genom att tolka Kanters fem källor till motivation utifrån Scheins tre olika nivåer av kultur.



Figur 2. Egengjord tolkning av sambandet mellan Schein (2010) och Kanter (1989)



En av källorna till motivation är enligt Kanter (1989) agendakontroll. Kanter menar att självständighet över sitt professionella liv samt inflytande över sin egen tid är viktigt för motivationen. Självständigheten erbjuder en känsla av kontroll över sin vardag. Vi ser en tydlig koppling mellan Kanters teori om agendakontroll och artefakten arbetsprocess på DP Contact. Respondenterna beskriver arbetsprocessen på DP Contact som mycket fördelaktig eftersom säljarna själva får lov att disponera över sin egen tid och arbete. Vi gör därmed tolkningen att Kanters teori om agendakontroll yttrar sig som en artefakt på DP Contact genom den etablerade arbetsprocessen på företaget. Vi gör tolkningen att värderingen som ligger till grund för denna specifika motivationsfaktor är att *självständighet i arbetet ger frihet* och att det underliggande antagandet är; *människor vill inte bli kontrollerade* (Tabell 5).

Uppdrag är ytterligare en källa till motivation enligt Kanter (1989). Uppdrag betyder att de anställdas betydelse för företaget ska uppmärksammas. Författaren menar på att anställda som ger ett personligt bidrag till företaget måste upplysas om detta. Om upplysningen kring bidraget upplevs som positivt leder det till en viktig motivationsfaktor. Vi ser en tydlig koppling mellan Kanters teori om uppdrag och månadsmötet som hålls på DP Contact. Utifrån intervjuerna förstod vi att månadsmötet är av betydelse för samtliga anställda och inte enbart för den som blir månadens säljare. Säljarna som inte vann upplever trots allt mötet som givande eftersom de är medvetna om att de bidragit till det gemensamma målet. Av den anledningen kan mötet upplevas som motiverade. Vi gör därmed tolkningen att Kanters teori om uppdrag som motivationsfaktor kommer till uttryck genom artefakten månadsmöte som hålls på DP Contact. Således gör vi tolkningen att värderingen som ligger till grund för denna specifika motivationsfaktor är att *människor mår bra vid arbete i grupp* och att det underliggande antagandet är; *människor vill känna tillhörighet* (Tabell 5).

Nästa källa till motivation är enligt Kanter rykte. Kanter belyser hur viktigt det är för anställda att ha möjlighet att bättra sitt rykte för sina kollegor och sitt sociala nätverk. Företaget kan därför erbjuda tillfällen där anställdas prestationer uppmärksammas. På prisceremonin som hålls i samband med månadsmötet på DP Contact uppmärksammas framstående personer. Det kan därför göras en koppling mellan Kanters teori om rykte och prisceremonin. Utifrån intervjuerna tolkar vi att priset som månadens säljare är prestigefyllt eftersom respekt och hyllningar erhålls från kollegorna. Vi gör därmed tolkningen att Kanters teori om rykte kommer till uttryck genom artefakten prisceremoni. Vi kan därmed göra tolkningen att värderingen som



ligger till grund för denna specifika motivationsfaktor är att *människor blir motiverade av att synas och hyllas* och att det underliggande antagandet är; *Uppmärksamhet har en positiv effekt på människor* (Tabell 5).

Ytterligare en källa till motivation är enligt Kanter (ibid) lärande. Författaren beskriver hur lärande på arbetsplatsen har fått viktigare betydelse på företag. Vidare menar Kanter på att lärande bidrar till förhöjd kompetens bland anställda, vilket kan gynna de anställda för nuvarande och framtida jobb. Personlig utveckling infriar även en känsla av säkerhet hos de anställda. Vi ser därför en koppling mellan Kanters teori om lärande som motivationsfaktor och utbildningstillfällena som arrangeras av DP Contact. Ett flertal av de anställda nämner i sina intervjuer att de uppskattar möjligheten att få utbildning och coaching för att bättra sina säljkunskaper. Detta gäller, enligt vår tolkning, både formell utbildning från ledningen och informell utbildning från mer erfarna kollegor. Baserat på resonemanget ovan gör vi tolkningen att Kanters teori om lärande som motivationsfaktor yttrar som en artefakt genom de utbildningstillfällen som erbjuds på DP Contact. Vi kan därmed göra tolkningen att värderingen som ligger till grund för denna specifika motivationsfaktor är att *utbildning bidrar till personlig utveckling* och att det underliggande antagandet är; *människor har en vilja att ständigt utvecklas* (Tabell 5).

Den sista källan till motivation enligt Kanter (ibid) är andel av värdeskapande. Enligt författaren syftar andel av värdeskapande främst till att belöna medarbetare i samband med framgång för företaget som helhet. Detta kan vara både genom incitamentsprogram som ger ekonomisk kompensation men även genom beröm och aktiviteter. Vi ser en koppling mellan Kanters teori om andel av värdeskapande och de afterworks som anordnas i samband med att säljarna gemensamt har slagit det kollektiva säljmålet. Utifrån intervjuerna noterar vi att belöning för väl genomfört arbete är uppskattat. Vi uppfattar att säljarna därmed känner sig "sedda" och kompenserade vilket bidrar till deras motivation. Med detta som bakgrund gör vi tolkningen att Kanters teori om "andel av värdeskapande" som motivationsfaktor yttrar sig som en artefakt på DP Contact genom de afterwork-aktiviteter som arrangeras av företaget i samband med en framgångsrik månad. Vi kan därmed göra tolkningen att värderingen som ligger till grund för denna specifika motivationsfaktor är att *alla anställda ska ta del av framgången* och att det underliggande antagandet är; *människor arbetar bättre genom belöning* (Tabell 5).



<b>Artefakt (Schein)</b>	<b>Motivationsfaktorer (Kanter)</b>	<b>Uttalade värderingar</b>	<b>Grundläggande antaganden</b>
Arbetsprocess	Agenda-kontroll	<i>“Självständighet i arbetet ger frihet”</i>	<i>“Människor vill inte bli kontrollerade”</i>
Månadsmöte	Uppdrag	<i>“Människor mår bra vid arbete i grupp”</i>	<i>“Människor vill känna tillhörighet”</i>
Prisceremoni	Rykte	<i>“Människor blir motiverade av att synas och hyllas”</i>	<i>“Uppmärksamhet har en positiv effekt på människor”</i>
Utbildning	Lärande	<i>“Utbildning bidrar till personlig utveckling”</i>	<i>“Människor har en vilja att ständigt utvecklas”</i>
Afterwork	Andel av värdeskapande	<i>“Alla anställda ska ta del av framgången”</i>	<i>“Människor arbetar bättre genom belöning”</i>

Tabell 5 - Sammanställning av kopplingar mellan Schein (2010) och Kanter (1989)



## 6. Diskussion

---

*I denna del diskuteras tolkningar av vårt empiriska material. Vi kommer diskutera den fördjupade synen på organisationskulturen på DP Contact. Därefter kommer en diskussion föras om motivation utifrån dess koppling till organisationskultur.*

---

Genom intervjuer och observationer har vi analyserat och tolkat organisationskulturen på DP Contact med utgångspunkt i vår teoretiska referensram. Precis som flertalet av författarna inom organisationsläran uttrycker, är det mycket svårt att få en exakt bild av en organisationskultur och vad som kännetecknar den. Med hjälp av Scheins analysmetod har vi erhållit en fördjupad förståelse av organisationskulturen på DP Contact och vad som ligger till grund för den. Utifrån intervjuer med sex anställda från DP Contact kan vi konstatera att samtliga respondenter har en enhetlig bild av DP Contact som arbetsplats eftersom de har en liknande uppfattning av de rutiner, beteende och aktiviteter som äger rum på företaget. Baserat på analysen som bygger på Scheins teori om kultur på tre nivåer har vi, genom de anställdas berättelser, identifierat betydande artefakter som vi upplever är talande för organisationskulturen på DP Contact. Artefakterna som vi identifierade genom våra intervjuer, tillsammans med observationer från Otto är; *uppstartsrutiner, arbetsprocess, skeppsklockan, månadsmöte, prisceremoni, utbildning* och *afterwork* (Tabell 2,3,4). *Uppstartsrutinen* och *afterworks* visar att social sammanhållning och interaktion mellan medarbetare är en viktig pusselbit för allas trivsel på arbetsplatsen. Denna bild stärks ytterligare genom *månadsmötet* som, enligt de anställda bidrog med en uppskattad lagkänsla. Baserat på analysen av *prisceremonin* och *skeppsklockan* kan vi anta att organisationskulturen genomsyras av en tävlingsanda. Dessa två artefakter påvisar inte bara en tävlingsinstinkt, utan även önskan om att bli uppmärksam av kollegor och ledningen. *Arbetsprocessen* och *utbildningstillfällena* tyder på att anställda på DP Contact själva kan styra över sina arbetstider och bestämma vilka utbildningar de vill delta på. Detta symboliserar en kultur som innefattar en hög grad av självständighet. Med tanke på att vi under intervjuerna mottog snarlika svar från respondenterna tycks det därmed finnas en hög samstämmighet kring hur arbetsplatsen upplevs vilket i sig präglar organisationskulturen. Utifrån detta misstänker vi att det med stor sannolikhet finns enhetliga värderingar som gruppen har utvecklat över tid. Med utgångspunkt i Scheins analysmodell gjorde vi en djupare





analys, baserad på funna artefakter, som talade för att gruppens kollektiva värderingar är lika (Tabell 2,3,4).

Vi menar på att gruppens delade värderingar till viss del kan bero på “social validation” vilket innebär att gruppen har spenderat mycket tid tillsammans och “smittat” av sina värderingar på varandra tills att dessa är enhetliga inom gruppen. Vi misstänker däremot att de anställda inte spenderar tillräckligt med tid tillsammans för att detta ska vara hela förklaringen till enhetligheten hos gruppen. Utifrån vidare analys gjorde vi även tolkningar om de grundläggande antaganden som låg till grund för gruppens uttalade värderingar och artefakter (Tabell 2,3,4). Vår uppfattning är, med stöd i vår analys av gruppens grundläggande antaganden, att samtliga av dessa antaganden ligger till grund för hur vi skulle karaktärisera “den typiska säljaren”. Det finns skäl att tro att det främst är människor som delar egenskaperna av den “typiska säljaren” som söker sig till krävande säljtjänster från första början. Vi upplever att detta kan ha bidragit till att de anställda på DP Contact utgörs av en mycket homogen grupp då alla är lika i ålder, har studieerfarenhet men även till stor del präglas av samstämmiga grundläggande antaganden. Dessa antaganden yttrar sig både genom värderingar och artefakter vilket sätter en tydlig prägel på organisationskulturen. I analysen har vi närmast oss begreppet motivation med utgångspunkt i Kanter teori om fem källor till motivation. Vi inledde arbetet med en förförståelse om att vi förmodligen skulle finna naturliga kopplingar mellan organisationskultur och motivation. Utifrån en analys av organisationskulturen med hjälp av Scheins teori om kultur på tre nivåer växte det fram en förståelse om att likheterna mellan motivation och kultur var större än vi inledningsvis anade. Genom vår analys av det empiriska materialet kan vi tydligt koppla samman framstående artefakter på DP Contact med de källor till motivation som presenteras av Kanter (Tabell 5). Analysen påvisar även att det finns en stor samstämmighet mellan de uttalade värderingarna och grundläggande antagandena som ligger grund för artefakterna och källorna till motivation som presenteras (Tabell 5). Därigenom menar vi att Kanter källor till motivation; *agendakontroll, uppdrag, rykte, lärande och andel till värdeskapande* får sitt uttryck på DP Contact som organisationskulturella artefakter genom *arbetsprocesser, månadsmöten, prisceremonier, utbildningar och afterworks* (Tabell 5). Genom att göra denna koppling kan vi argumentera för att även motivation får sitt uttryck på arbetsplatsen på tre olika nivåer, som artefakter, men även genom värderingar och grundläggande antaganden. Detta tyder på att motivationen utgör en del av kulturen, precis som



vilken annan artefakt. Samstämmigheten som råder mellan motivation och organisationskulturella artefakter visar därmed komplexiteten i att skilja på dessa två begrepp. I samtalet om hur dessa två begrepp samspelar bör de därmed inte diskuteras som två separata entiteter.

Vidare visar studien att motivation, precis som organisationskulturen påverkas av underliggande faktorer vilket betyder att även motivation kan bli mer svårhanterat och svårdefinierat ur ett företagsperspektiv. Samtidigt som begreppet motivation blir mer invecklat genom att blanda in uttalade värderingar och grundläggande antaganden öppnar det upp för fördjupade insikter om vad motivation grundar sig i. Vidare kan det hjälpa oss att förstå vad människors grundläggande antaganden och uttalade värderingar betyder för motivationen. Vi är medvetna om att flertalet av artefakterna uppkommer som en direkt konsekvens av ledningens initiativ, inte de anställdas. Med hänsyn till att det är ledningen som styr arbetsrutiner och dagordningen på DP Contact blir motivation, genom identifierade artefakter, även ett uttryck för ledningens personliga värderingar och grundläggande antagande som kan påverka de anställda. Däremot kunde vi genom intervjuerna få tillgång till utvecklade berättelser från de anställda och utifrån detta stärktes bilden av att värderingarna och de grundläggande antagandena till stor del var etablerade hos de anställda sedan tidigare och att artefakterna därmed även blev ett uttryck för anställdas personliga motivation.



## 7. Slutsats

---

*Utifrån presenterad analys och diskussion besvarar vi i denna del våra två forskningsfrågor. Förslag på framtida forskning kommer även att presenteras här.*

---

Vår första forskningsfråga behandlar vad som kännetecknar organisationskulturen på DP Contact. Genom intervjuer med anställda, tillsammans med observationer från Otto, har vi erhållit en fördjupad bild av organisationskulturen på DP Contact. I vår kulturstudie har vi funnit att organisationskulturen på DP Contact kännetecknas av social sammanhållning och grupptillhörighet, där de anställda värdesätter personliga relationer vilket i sin tur påverkar klimatet. Vi fann även att organisationskulturen kännetecknas av en tydlig tävlingsanda som tycks genomsyra anställdas inställning till både arbetet och organiserade säljtävlingar. Organisationskulturen kännetecknas även av självständighet och eget ansvar vilket bidrar till anställdas välmående eftersom de uppskattar att styra över sin egen tid. Tack vare en fördjupad analys av framstående artefakter har vi genom studien tolkat att personalstyrkan på DP Contact är en homogen grupp, då det finns en samstämmighet kring deras uttalade värderingar och grundläggande antaganden. Gruppens homogenitet blir därmed ytterligare en kännetecknande faktor för organisationskulturen. Studien visar att de anställdas homogenitet genom samstämmiga värderingar och grundläggande antaganden kan vara en konsekvens av att callcenter-arbete är mycket krävande och därmed attraherar människor av en viss karaktär. Enligt vår kulturstudie kan gruppens homogenitet vara en bidragande anledning till varför samtliga respondenter målade upp enhetliga bilder av arbetsplatsen som var positiv.

Vår andra forskningsfråga behandlade hur motivation kommer till uttryck genom organisationskulturen på DP Contact. Vi fann att motivation får sitt uttryck genom vardagliga organisationskulturella artefakter såsom arbetsprocesser, månadsmöten, prisceremonier, utbildningar och afterworks. Vi kunde konstatera att motivation som en kulturell artefakt, även kan få sitt uttryck genom uttalade värderingar och grundläggande antaganden. Denna tolkning av motivation öppnar upp för ett fördjupat samtal om hur människors uttalade värderingar och grundläggande antaganden ligger till grund för deras motivation. Vår kulturstudie påvisar komplexiteten i att skilja på begreppen organisationskultur och motivation med hänvisning till deras fundamentala synergier.



Under studiens gång har vi successivt tolkat fram en förståelse för organisationskultur och dess koppling till motivation. Den nya information som har uppkommit erbjuder en alternativ tolkning av dessa begrepp till skillnad från den bild som presenterats av DP Contacts ledning tidigare. I kontrast till ledningens berättelse i avsnitt 4.1, som huvudsakligen förlitar sig på belöningar för att påverka motivation och organisationskultur, kan denna kulturstudie erbjuda en alternativ syn på dessa fenomen och hur de kan behandlas internt. Det finns ett bidrag till DP Contact då vi har uppmärksammat artefakter som har stor betydelse för organisationskulturen, men även för anställdas motivation. Det finns även ett värde för DP Contact då de baserat på uttalade värderingar och grundläggande antaganden kan erhålla information om vilket typ av människa som trivs i företaget. Detta kan sedan tas i beaktning vid kommande rekryteringsprocesser.

Med denna kulturstudie hoppas vi att du som läsare har bildat dig en nyanserad bild av hur organisationskultur och motivation samspelar på ett callcenter. Studien bidrar till att generera en större förståelse för kopplingen mellan organisationskultur och motivation men även hur samspelet mellan dessa två kan härledas till de anställda och deras antaganden om mänsklig natur. Det finns ett praktiskt bidrag gentemot DP Contact då studien belyser hur motivation kan komma till uttryck genom organisationskulturella artefakter på företaget. Vår förhoppning är att studien även ska komma till nytta hos andra callcenters genom att bidra till ett nytt samtal om hur motivation är kopplat till deras vardagliga aktiviteter. Studien erbjuder även ett empiriskt bidrag genom att tillhandahålla djupare kunskap om organisationskultur och motivation med hjälp av kvalitativa metoder.

Vidare hoppas vi att denna kulturstudie kan bistå med information i arbetsrelaterade situationer som bland annat rekryteringsprocesser och organisationsplanering på callcenters. För framtida forskning anser vi att det vore relevant att utföra mer omfattande kvalitativa studier på callcenterföretag i varierande storlekar. Dessa studier kan därmed bidra till en mer utvecklad diskussion och djupare förståelse kring motivationens koppling till organisationskulturen på callcenter. Med hjälp av en bredare empirisk bas kan man vidare analysera hur motivationen får olika uttryck i organisationskulturen inom olika callcenterföretag.



## 8. Referenser

Alvesson, M. (2019). *Organisationer, ledning och processer - Företagskultur och organisationsidentitet - stödjande normsystem eller hjärntvätt?* Kap 7. Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.). (2019). *Organisationer, ledning och processer*. (3 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2019). *Organisationer, ledning och processer - Motivation i organisationer - personalkoncept och drivkrafter*. Kap 12. Alvesson, M. & Sveningsson, S. (red.). 2019. *Organisationer, ledning och processer*. (3 uppl.) Lund: Studentlitteratur AB.

Alvesson, A. (2015). *Organisationskultur och ledning*. (3 uppl.) Stockholm: Liber AB.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2017), *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. (3 uppl.) Studentlitteratur AB.

Argyris, C., & Schon, D. A. (1996). Organizational learning II: Theory, method and practice Reading. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(1).  
doi:10.1177/103841119803600112. Hämtad 2020-04-20.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (14 uppl.) New York: Kogan Page Limited.

Bordoloi, S. K. (2004). Agent recruitment planning in knowledge-intensive call centers. *Journal of Service Research*, 6(4), 309–323. doi:10.1177/1094670503262945. Hämtad 16 april.

Bryman, A., & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (2 uppl.) Stockholm: Liber AB.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (3 uppl.) Stockholm. Liber AB.



Clark, R. E. (1998). Motivating performance: Part 1 - diagnosing and solving motivation problems. *Performance Improvement*, 37(8), 39--47.

D'Andrade, R.D. & Strauss, C. (red) (1992). *Human motives and cultural models*. Cambridge university press.

Dunne, D., & Martin, R. (2006). Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 512-523.

Deal, T. E., & Kennedy, A.A. (2000). *Corporate Cultures*. Boulder, United States: Ingram publisher services US.

Ellis, C. (2004). *The ethnographic I: A methodological novel about autoethnography*. Walnut Creek, CA: AltaMira

Ericsson, D. (2019). *Myter om metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Helgesson. G. (2015). *Forskningsetik*. (2 uppl.) Studentlitteratur AB.

Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. (2 uppl.) New York: Wiley

Kanter, R.M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard business review*.  
<https://hbr.org/1989/11/the-new-managerial-work>. Hämtad 2020-04-27.

Lewig, K. A., & Dollard, M. F. (2003). Emotional dissonance, emotional exhaustion and job satisfaction in call centre workers. *European journal of work and organizational psychology*, 12(4), 366-392. doi: 10.1080/13594320344000200.

Locke, E.A., & Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of management*, 29(3), 388-403.



Mahal, P.K. (2009). Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. *IUP Journal of Management Research*. 8(10), 38-51.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi: 10.1037/h0054346.

McGregor, L., & Doshi, N. (2015). How company culture shapes employee motivation. *Harvard business review*. Hämtad 2020-05-08. <https://hbr.org/2015/11/how-company-culture-shapes-employee-motivation>

Merriam, S. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Miao, C.F., Evans, K.R. & Zou, S. (2007). The role of salesperson motivation in sales control systems - Intrinsic and extrinsic motivation revisited. *Journal of Business Research*, 60, 417–425.

Pardee, R.L. (1990). Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. *ERIC*. Nummer: ED316767.

Patnaik, J.B. (2011), Organizational culture: the key to effective leadership and work motivation. *Social Science International*, 27(1)..

Regeringskansliet. (2007). *Telefonförsäljning*. Hämtad 2020-04-17.

<https://www.regeringen.se/49bb8a/contentassets/03a84bfc7b9c49a7afedf18a47f44e01/telefonforsaljning-sou-20071>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Imprint.

Sokro, E. (2012). Analysis of the relationship that exists between organisational culture, motivation and performance. *Problems of Management in the 21st century*, 3, 106-118.



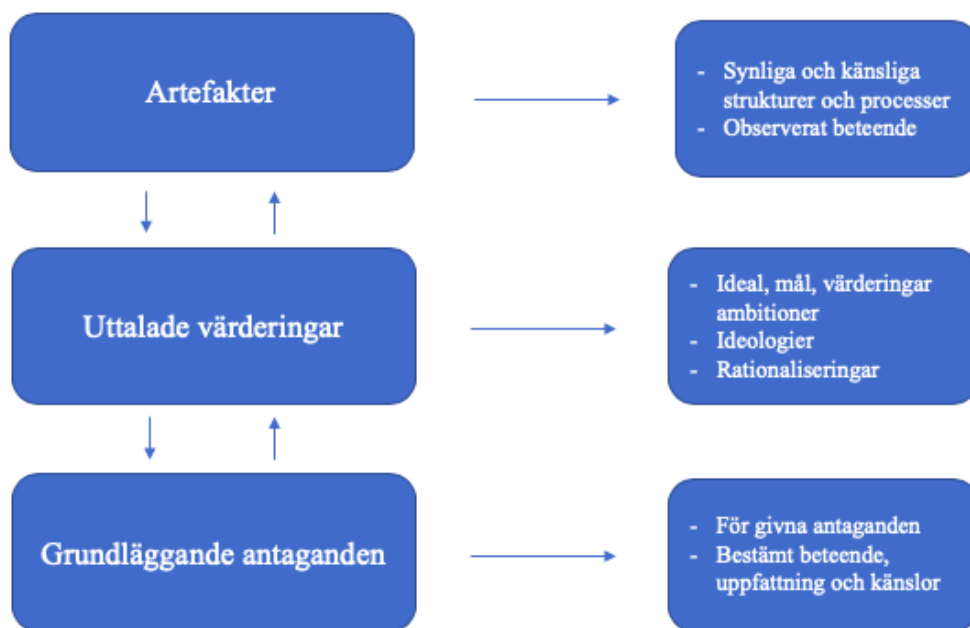
Tuten, T. L., & Neidermeyer, P. E. (2004). Performance, satisfaction and turnover in call centers: The effects of stress and optimism. *Journal of Business Research*, 57(1), 26–34. doi:10.1016/S0148-2963(02)00281-3.

Wegge, J., Van Dick, R., Fisher, G.K., Wecking, C. och Moltzen K. (2006). Work motivation, organisational identification, and well-being in call centre work. *Work & Stress*, 20(1), 60-83.

## 9. Bilagor

### 9.1 Bilaga 1

Schein, E. H. 2010. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass a Wiley Imprint.



### 9.2 Bilaga 2

#### Intervjuguide

Vi inleder med att presentera oss själva samt förklara studien och dess syfte. Vi berättar att vi kommer att ställa öppna frågor kommer att ställas och att respondenten får svara fritt från





sina egna erfarenheter och tolkningar. Innan intervjun börjar förklarar vi att den kommer att spelas in för att kunna säkerhetsställa att rätt information skrivs i uppsatsen.

Kan du berätta lite om dig själv?

- Namn, ålder, erfarenhet

## TEMA 1: KULTUR

- Kan du berätta hur du hamnade på DP Contact?
- När du sökte till DP vad hade du för bild av företaget?
- Vad var ditt första intryck när du väl gjorde ditt första arbetspass?
- Hur ser en vardag ut på DP Contact?
- Hur skulle du beskriva arbetsklimatet och stämningen på DP?
- Hur tror du stämningen/klimatet hade sett ut om ni inte varit en homogen grupp?
- Vad är viktigt på en arbetsplats för att du ska trivas?

## TEMA 2 MOTIVATION

- Hur ser en perfekt arbetsdag ut för dig?
- När upplever du att du är som mest motiverad på jobbet?
- På vilket sätt driver mål dig i ditt yrke?
- För att du bäst ska lyckas vad förväntar/kräver du från din arbetsgivare?
- Finns det några aktiviteter som motiverar dig på arbetet?