



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

OUR SHOP IS LIKE A THEATRE

Säljares emotionella arbete i butiksmiljö

Ulrika Lindqvist

Hanna Pedersen

Linn Svingstedt

Handledare:

Erika Andersson Cederholm & Henrik Loodin

Kandidatuppsats

Vt 2010



Tack,

Vi vill tacka våra handledare Erika Andersson Cederholm och Henrik Loodin för inspirerande vägledning. Er konstruktiva kritik och vilja att hjälpa oss har varit en förutsättning för vårt resultat. Ett stort tack till personalen på Peak Performance butik i Malmö för ert engagemang och härliga mottagande. Speciellt tack till butikschefen Robert Savic som låtit oss lära känna butiken och dess personal genom intervjuer och observationer. Vi tackar våra familjer och vänner för att de givit oss konstruktiv kritik och stöd under arbetsprocessen. Slutligen ett stort tack till oss själva för ett bra samarbete och kämparanda.

Lund 25 maj 2010

Ulrika Lindqvist

Hanna Pederson

Linn Svingstedt



Sammanfattning

TITEL: Our shop is like a theatre- säljares emotionella arbete i butiksmiljö.

SEMINARIEDATUM: 2 juni 2010

ÄMNE/KURS: SMKK01, Service Management Examensarbete för kandidatexamen, 15hp

FÖRFATTARE: Ulrika Lindqvist, Hanna Pedersen, Linn Svingstedt

HANDLEDARE: Erika Andersson Cederholm, Henrik Loodin

FEM NYCKELORD: Emotional labor, Goffmans dramaturgiska perspektiv, säljare, butiksmiljö, servicemötet.

SYFTE: Syftet är att beskriva och analysera hur säljare verksamma i en butiksmiljö med höga krav på känslomässigt engagemang upplever och påverkas i sitt arbete.

1. Hur upplever, påverkas och förhåller sig säljarna till det emotionella arbetets rutinisering?
2. Hur konkretiseras det emotionella arbetet i en försäljningssituation?
3. Vilken betydelse har butikens rumsliga dimensioner för säljarnas interaktion med kunderna?

METOD: Djupgående fallstudie. Genom semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer av åtta säljare i en butiksmiljö har vi samlat in empiriskt material. Med hjälp av vår teoretiska ram har vi tolkat det empiriska materialet utifrån ett säljarperspektiv.

TEORETISKA PERSPEKTIV: Det teoretiska ramverkets utgångspunkt är Arlie Hochschilds definition av emotional labor vilket kompletteras med ny forskning inom området. Goffmans teatermetafor hjälper till att lyfta fram vikten av det personliga framträdandet och vikten av de olika regionerna i en butiksmiljö.

SLUTSATS: Vår uppsats visar att säljaryrket är ett arbete som kräver hög kompetens.

Tillsammans med kreativitet och sin kompetens styr säljarna sina verbala och icke-verbala uttryck för att uppnå ett känslomässigt tillstånd hos kunden där den känner sig tillfredsställd.

Det emotionella arbetet har en rumslig dimension där de olika regionerna i en butik kan kopplas samman med säljarnas emotionella arbete och agerande. Vår studie visar att det finns en problematik i övergången mellan främre och bakre regionen där säljaren går in och ur sin yrkesroll. Det kan innebära att det emotionella arbetets plikter som följer med yrkesrollen krockar med kundernas förväntningar på säljarens agerande.



English abstract

TITLE: Our shop is like a theatre- salesperson's emotional labor in a retail environment

DATE OF SEMINAR: 2 June 2010

SUBJECT/COURSE: SMKK01, Service Management: Degree projekt Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

AUTHORS: Ulrika Lindqvist, Hanna Pedersen, Linn Svingstedt

ADVISORS: Erika Andersson Cederholm, Henrik Loodin

KEY WORDS: Emotional labor, Goffmans dramaturgical perspective, salespersons, retail environment, servicemeeting.

PURPOSE: To describe and analyze how salespersons operate in a retail environment with high standards of emotional commitment and experience and influence their work.

1. How do salespersons experience, get influenced and relates to the routinization of emotional work?
2. How crystallises emotional work in a sales situation?
3. What impact has the retail store spatial dimensions of the salespersons' interactions with customers?

METHODOLOGY: In-depth case study. We collected the empirical material through semi-structured interviews and participant observations of eight salespersons in a retail store environment. From a salespersons perspective we interpreted the empirical material with the help of our theoretical framework.

THEORETICAL PERSPECTIVES: The theoretical framework is based Arlie Hochschild's definition of emotional labor, which is supplemented with new research in the field. Goffman's theater metaphor helps to highlight the importance of the personal appearance and the importance of the different regions in a retail shop environment.

CONCLUSION: Our study shows that salespersons have a job that requires high skills. Along with creativity and skills they use their verbal and nonverbal expressions in order to achieve an emotional state in which the customer feels satisfied. The emotional work has a spatial dimension in which the different regions in a store may be linked to the salespersons' behavior and emotional work. Our study shows that there is a problem in the transition between the anterior and posterior region in which the salesperson goes in and out of their professional role. This may mean that the emotional work duties that come with the professional role conflict with clients' expectations on the salesperson's behavior.



Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte och forskningsfrågor	10
1.4 Uppsatsens disposition	11
2. Teori	12
2. 1 Emotional labor	12
2.1.1 Surface acting och deep acting.....	12
2.1.2 Emotion work	13
2.1.3 Vinster och nytta av emotional labor	14
2.2 Arbetsplatsen är en teater.....	14
2.2.1 Vilken scen ska vi spela?.....	15
2.2.2 Framträdandet	15
2.2.3 Kunder som kritiker	16
2.2.4 Scenen och bakom kulisserna	17
3. Metod	18
3.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt	18
3.2 Teoretiskt angreppssätt	18
3.3 Den empiriska kontexten	19
3.4 Tillvägagångssätt.....	20
3.4.1 Intervjuer	20
3.4.2 Observationer	23
3.4.2.1 Deltagande observationer	23
3.4.3 Analytisk process	24
3.5 Viktiga begrepp för en övertygande uppsats	24
3.5.1 Tillförlitlighet.....	25
3.5.2 Överförbarhet	25
3.5.3 Pålitlighet	25
3.5.4 Möjlighet att styrka och konfirmera.....	25
4. Empiri och analys	26



4.1. Rutinisering	26
4.1.1 The Loop	26
4.1.2 Säljarnas berättelser om The Loop.....	27
4.1.3 Att känna eller inte känna, det är frågan? – säljarnas sätt att hantera rutinisering.....	30
4.1.4 Levande charader – att illustrera en känsla med sitt kroppsspråk	30
4.1.5 Den inbillade djupe - att matcha sina känslor med situationen	32
4.2 Arbetstillfredsställelse	33
4.2.1 Delad glädje är dubbel glädje- den sociala interaktionen som arbetstillfredsställelse	34
4.2.2 Närhet till kunden som yrkesmässig utmaning	35
4.2.3 Skapa förtroende i en balansgång.....	37
5. Akt två scen ett - vikten av att läsa av situationen rätt	39
5.1 Konsten att läsa av en kund	40
5.2 Fem solar av fem möjliga – att styra sina intryck för att uppnå bästa resultat....	42
5.2.1 Ut med språket – att uttrycka sig verbalt	42
5.2.2 Kroppsspråk och rekvisita.....	44
6. Teaterpalatset	45
6.1 Föreställningen kan börja	45
6.1.1 Plats på scen – olika roller i olika rum	46
6.1.2 Kassan – rum för köpsläende.....	48
6.2 Bakom kulisserna	49
6.2.1 Koppla av	50
6.2.2 Avreagera sig	51
6.2.3 Tillflyktsort	51
6.3 Övergångar	52
6.3.1 Trappan	53
6.3.2 Toaletten	54
6.3.4 Hissen.....	55
6.3.5 Kraften i väggarna - ett inrutat agerande	55
7. Slutsats	57



7.1 Vikten av kreativitet	57
7.2 Vikten av intrycksstyrning	58
7.3 Regioner är kopplat till agerande.....	59
8. Refersenser.....	62
<i>Bilaga 1</i>	65
<i>Bilaga 2</i>	68
<i>Bilaga 3</i>	69
<i>Bilaga 4</i>	70
<i>Bilaga 5</i>	71
<i>Bilaga 6</i>	72
<i>Bilaga 7</i>	73
<i>Bilaga 8</i>	76

1. Inledning

Det är ett skådespel och man går in i en passande roll som man på något sätt ska spela upp. En skådespelare använder sina egna känslor och sina egna uttryck som ett redskap och det gör jag ju också i min säljarroll. Jag ska förmedla en känsla av vår butik och dessutom få kunden att känna på ett visst sätt när den lämnar butiken. Vår arbetsplats är en plats för skådespel. (Fred).

Citatet avser att synliggöra den ansträngning, planering och kontroll som krävs av säljarna för att visa önskvärda känslor vid kundmöten (Morris & Feldman, 1996). Det här benämns som emotional labor och innebär att frontpersonal har till uppgift att försöka skapa ett specifikt känslomässigt tillstånd hos sina kunder. Detta känslomässiga tillstånd är ofta förutbestämt av organisationens ledning (Hochschild 1983). Idag anses service inte vara nog utan den ska även kompletteras med ett känslomässigt engagemang (Sharpe, 2005; Zapf, 2002). Det tankesättet grundar sig i det nya servicesamhället där många företags förutsättningar skapas utifrån service och personliga möten. Frontpersonalen är den grupp som förväntas le och engagera sig känslomässigt i främmande människor.

Arlie Hochschild introducerade begreppet emotional labor i sin avhandling *The managed heart* där hon skildrar vilka konsekvenserna blir när frontpersonal i serviceyrken tvingas sälja ut sina känslor (Hochschild, 1983). Händelseförloppen och följderna illustreras utifrån flygvärdinnors berättelser. De har ett yrke som kräver stort känslomässigt engagemang och innehåller många sociala interaktioner. Sociologen Karl Marx menade att profiten i ett kapitalistiskt samhälle är möjlig endast genom att arbetarklassen exploateras och utsugs på mervärdet av sitt arbete (Marx, 1977). I sin forskning är Hochschild inspirerad av Marx tankar i den bemärkelsen att hon drar tydliga jämförelser mellan tidig industriell exploatering av arbetare och dagens servicearbetare. Hon anser att emotionellt arbete har ett ekonomiskt värde och därmed kan organisationen ha nytta av att strukturera och rutinisera frontpersonalens känslomässiga arbete. Enligt det här perspektivet sker rutiniseringen emellertid på bekostnad av frontpersonalen vilka är de som tvingas manipulera sina känslor i mötet med kunden. Manipulationen sker genom att frontpersonalen uttrycker eller undertrycker sina egna känslor för att kunna bemöta kunden på det sätt organisationen önskar. Emotional labor kan förstås som en form av disciplinering,



representativ för en postmodern arbetsorganisation, och servicemötet kan därmed liknas vid ett organiserat framträdande där länken mellan organisation och kund är frontpersonal (Petersson, 2003). Senare forskning utmanar Hochschilds teorier och visar på att emotional labor inte alltid innebär en ansträngande manipulation av känslor och uttryck utan kan vara den faktor som ger frontpersonalen arbetstillfredsställelse. Frontpersonal kan utstråla äkta känslor och dessutom känna sig tillfredsställda av att få ge god kundservice och interagera i sociala interaktioner.

Inom serviceindustrin finns en växande trend att frontpersonalens arbete utförs som ett framträdande, det kan med andra ord liknas vid en teaterföreställning (Bryman, 2004). Traditionellt sett har frontpersonalsarbete ansetts vara av låg kompetens eftersom det emotionella arbetet inte kräver några tekniska kunskaper som i allmänhet värderas högt. Personal som arbetar med verkliga kundmöten förväntas ge kunden en föreställning genom att växla mellan olika personligheter för att anpassa sig efter situationen och kunden. Att kunna utföra det kräver hög social kompetens och forskning visar att det aldrig har ställts så höga krav på yrken som innefattar emotional labor som idag (Payne, 2009). Frontpersonalen förväntas agera i linje med en organisations förutbestämda känslomässiga arbete och förväntas samtidigt leverera en god service gentemot kunden (Bolton, 2004). Servicearbete har många gånger beskrivits som ett skådespel och det är snarare regel än undantag att forskare inom området gör kopplingar mellan service och teater. Teatermetaforens terminologi hjälper till att lyfta fram vikten av det personliga framträdandet och dess förutsättningar.

1.2 Problemdiskussion

Den forskning som sett servicearbete som ett emotional labor har i stora drag fokuserat på branscherna vård, bank, turism, polis och restaurant. Betydligt mindre forskning har utförts på detaljhandeln. Tidigare forskning visar att det finns stora lärdomar i att gå på djupet i forskning med utgångspunkt i emotional labor (Ashfort & Humphrey, 1993). Forskningen har dessutom antagit ett kund- och ledningsperspektiv och i många fall negligerat frontpersonalens upplevelser. Det finns även en förväntan inom emotional laborforskningen



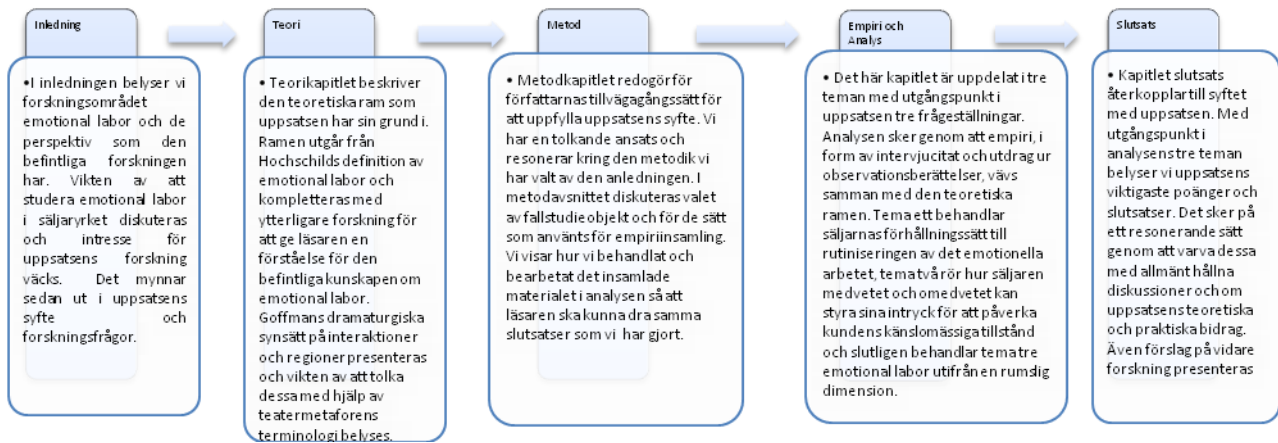
att se på arbetet utifrån aspekterna klass och kön. Det är på grund av att frontpersonalsarbete inom serviceindustrin i många fall anses vara ett kvinnligt yrke och av lägre klass (Hochschild, 1983). Den här uppsatsen har dock inte för avsikt att göra tolkningar utifrån de perspektiven utan ämnar istället fånga alla dimensioner av ett specifikt yrke. Kravet på emotional labor i vissa yrken är större än i andra (Rafaeli & Sutton 1987) och Hochschild uppmanar i sin avhandling *The managed heart* att framtida forskning bör ske på specifika yrkesgrupper såsom till exempel säljare (Hochschild, 1983). Att den utgångspunkten är intressant beror på att säljaryrket i butik är ett yrke som innehåller många sociala interaktioner och ofta krav från ledningen hur säljarna bör agera. Varje interaktion mellan säljare och kund kräver att säljaren tolkar och agerar utefter kundernas uttalade och outtalade önskemål. Kundmöten i detaljhandeln skiljer sig åt. I vissa butiker är interaktionen ett möte som bara finns här och nu och mellan personer som aldrig träffats, det vill säga anonyma engångsföreteelser (Toerien & Kitzinger, 2007). Men i andra butiker är det mer personlig kontakt, återkommande relationer och en hög servicegrad (Grönroos, 2007) I dessa butiker är det även vanligt att det krävs av säljaren att kunna kombinera samtal med fysisk manipulation såsom kroppsspråk (Toerien & Kitzinger, 2007). Med bakgrund i detta är det därmed intressant att söka en djupare förståelse för säljarnas emotionella arbete.

1.3 Syfte och forskningsfrågor

Syftet är att beskriva och analysera hur säljare verksamma i en butiksmiljö med höga krav på känslomässigt engagemang upplever och påverkas i sitt arbete.

1. Hur upplever, påverkas och förhåller sig säljarna till det emotionella arbetets rutinisering?
2. Hur konkretiseras det emotionella arbetet i en försäljningssituation?
3. Vilken betydelse har butikens rumsliga dimensioner för säljarnas interaktion med kunderna?

1.4 Uppsatsens disposition





2. Teori

2.1 Emotional labor

Emotional labor definieras som att en anställd skapar eller undertrycker känslor för att upprätthålla en yttre fasad som skapar rätt sinnesstämning hos andra i en interaktion (Hochschild, 1983). Emotional labor förutsätter en fysisk kontakt med publiken, att den anställda producerar ett känslomässigt tillstånd i en annan person samt gör det möjligt för anställda att utöva en viss kontroll över sina känslomässiga aktiviteter. Emotional labor är ett forskningsområde som från början uppmärksammades av Arlie Russel Hochschild och rör det emotionella arbete som anställda i serviceyrken utför. Det emotionella arbetet sker på individnivå genom att säljaren kroppsligt och verbalt uttrycker och arrangerar sina känslor för att påverka kunden. Dagens serviceinstitutioner har förstått att de anställdas emotionella arbete är en resurs och som rätt utnyttjad kan generera intäkter. Många institutioner organiseras så att de kan kontrollera styrningen av de anställdas känslor. Genom att rutinisera delar av den anställdes känslomässiga arbete blir det emotionella arbetet en ledningsfråga och tas ifrån individen. Rutineringen har till uppgift att säkerställa att kundens förväntningar på servicemötet uppfylls. Säljaren kan därmed känna en plikt att uppfylla dessa förväntningar. Emotional labor kan ses som en balansgång mellan kundens förväntningar och säljarens plikt-känsla. Det är inte längre individerna som hanterar sina känslor utan hela organisationer ingår i känslospellet. Det kan innebära att de anställda ibland tvingas bortse från sig själv och sina känslor i sitt utförande av arbetet (Hochschild, 1983). De anställdas rutinisering uppmanas ofta genom olika former av manuskript som utbildar frontpersonalen dels i hur de ska bete sig mot kunder och dels instrueras de att personifiera företagets profil. De anställda följer på så sätt en av företaget förutbestämd rutin vad gäller utseende och stil, känslomässigt engagemang i andra människor, humör och språk (Leidner, 1993).

2.1.1 Surface acting och deep acting

Anställda kan visa upp de känslor som organisationen önskar genom att agera ut känslorna. Det kan ske på två sätt. För det första kan det kroppsliga agerandet, kroppsspråk och



ansiktsgester, användas som ett verktyg snarare än det själsliga. Det är aktörens kroppsspråk i mötet med andra människor som påverkar motpartens känslor. Motparten fungerar som aktörens egen spegel och uppvisar de känslor aktören agerar ut. Agerandet sker på ytan och de känslor som förmedlas är inte några som aktören egentligen känner. Det kan liknas vid att man lägger på en fasad precis som om man kände på det viset. Den typen av ytligt agerande kallas för surface acting. Det andra sättet beskriver hur en aktör försöker ändra sina inre känslor för att matcha de känslouttryck organisationen kräver. Här använder aktören de djupare känslorna, så kallad deep acting, som redskap för att påverka andra. Det innebär att aktören undertrycker, fejkar eller överdriver sin känslomässiga respons i mötet med kunden. Det handlar om att aktören måste gå djupare in i sin roll på arbetet och anpassa sina känslor efter situationen (Hochschild, 1983).

Känslor uppstår inte spontant eller automatiskt i varken deep acting eller surface acting. I båda fallen har aktören lärt sig att ingripa genom att antingen forma det som man utåt sett gör eller inom sig skapa formen av en känsla. Hochschild (1983) menar att en anställds känslomässiga arbete blir ett framträdande, regisserat av ledningen, där den anställda använder verbala och icke-verbala uttryck för att skapa ett känslomässigt tillstånd hos publiken. Arbetsplatsen kan därmed liknas vid en teater där säljaren är aktören som med hjälp av sina känslouttryck ska skapa en i förväg bestämd känsloupplevelse hos sin publik (Goffman, 1959).

2.1.2 Emotion work

Traditionellt sett är frontpersonalsarbete yrken som inte sägs kräva någon högre kompetens. Jonathan Payne redogör för dess motsats, att frontpersonal och deras emotionella arbete bör klassificeras som yrken som fordrar hög kompetens (Payne, 2009). Emotion work beskriver hur emotionellt arbete går till. Kompetensen inom emotionellt arbete ligger i förmågan att styra och kontrollera sina egna känslor, det vill säga emotion work, för att uppnå ett önskvärt känslomässigt tillstånd hos kunden. Emotion work ställer krav på en stor social förmåga och bör därför enligt Payne betraktas som arbete som kräver hög kompetens. Det är inte alla människor som har förmågan att växla sitt känslomässiga agerande mellan



flera olika sociala interaktioner. Payne, till skillnad från Hochschild, belyser också vinsten och nyttan av emotionellt arbete för frontpersonal och att människan kan uttrycka genuina känslor i emotionellt arbete (Payne, 2009).

2.1.3 Vinster och nyttan av emotional labor

Senare forskning visar att det inte bara är organisationen som drar nytta av frontpersonalens emotionella arbete utan även frontpersonalen själva (Baerenholdt & Jensen, 2009; Payne, 2009). I det emotionella arbetet finns ett utbyte av gåvor i form av de känslor som uppstår vid en interaktion med andra människor (Hochschild, 1983). Det känsloutbyte som sker kan ge upphov till en känsla av erkännande hos frontpersonalen (Baerenholdt & Jensen, 2009) och för kunden blir frontpersonalens emotionella arbete en gåva (Bolton, 2005; Cohen 2010). Den så kallade effort reward modellen visar på de belöningar som kan erhållas från den sociala interaktiva miljön. I sitt arbete överväger frontpersonalen sin ansträngning gentemot den belöning de tror sig erhålla (Siegrist & Marmot, 2004). Emotional labor kan skapa kundlojalitet (Heskett et al., 1997). Det sker bland annat genom att kunden får förtroende för säljaren. Förtroende är den mest universellt accepterade variabeln som ligger till grund i alla sociala interaktioner (Gundlach & Murphy, 1993).

2.2 Arbetsplatsen är en teater

Att en arbetsplats kan liknas vid en teater ligger i linje med sociologen Erving Goffmans syn på samhället. Han använder terminologi från teatervärlden för att förklara vad som sker i situationer där människor interagerar med varandra. Det synsättet benämns som det dramaturgiska perspektivet (Goffman, 1959). Han menar att när en individ kommer i kontakt med andra människor kommer han att försöka styra det intryck andra får av honom genom att använda sig av verbala och icke-verbala uttrycksmedel. Goffman menar att människan i sitt dagliga liv alltid tar sig an sociala situationer med ett stycke teater (Goffman, 1959). Han såg med andra ord kopplingar mellan den typ av handlingar människan utför i sitt vardagsliv med de handlingar som en skådespelare framför på scenen när han försöker imponera på sin



publik med hjälp av rollspel och rekvisita. Hochschild ser i sin tur kopplingar mellan det dramaturgiska perspektivet och emotional labor när hon menar att de anställdas emotionella arbete utförs likt ett organiserat framträdande. Frontpersonalen ska ge kunderna en upplevelse och få dem att känna på ett av organisationen önskvärt sätt. I det arbetet är de anställdas förmåga att uttrycka och undertrycka sina egna känslor som främsta hjälpmedel.

2.2.1 Vilken scen ska vi spela?

I det dagliga livet umgås personer med varandra i en rad olika och unika situationer, i hemmet, på arbetet eller i snabbköpet. Goffman menar att varje situation där det sker en interaktion mellan människor måste definieras för att ge riktlinjer för vad som är rätt agerande. En situation definieras genom att personerna inför andra presenterar sig själva och sin aktivitet genom tal, gester eller andra icke-verbala uttrycksmedel, på ett sätt som följer de uttalade eller outtalade normer som en situation kännetecknas av. På så sätt skapar personerna ett gemensamt framträdande genom att spela roller, inövade eller naturliga, som passar situationen. Under en ett gemensamt scenframträdande menar Goffman att personerna agerar för att tillsammans upprätthålla en situation som båda känner sig bekväm med, framträdandet sker därmed till förmån för andra människor (Goffman, 1959). Personerna är på så sätt aktörer som spelar inför en publik. Tillsammans projicerar de enat en medveten eller omedveten definition av situationen. En scen har skapats. Men det finns tillfällen när aktören eller publiken misslyckats i sin definition av situationen. Genom att missa en replik, använda fel tonläge, olämpliga gester eller liknande störs framställningen. Sådana störningar i den spelade scenen kan orsaka förvirring och orsaka deltagarna genans.

2.2.2 Framträdandet

De agerandemönster som aktörerna skapar i ett möte kan beskrivas som roller (Goffman, 1959). En roll skapas under en definition av situationen och formas av de överhängande normer eller förutfattade åsikter som finns kring den specifika situationen, till exempel att en flygvärdinna ska utstråla lugn och vara chic när hon drar kabinvagnen i flygplansgången



(Hochschild, 1983). En specifik roll skapas utifrån de förväntningar som en kund har på en frontpersonals agerande och att frontpersonalen i sin tur känner en plikt att uppfylla dessa. Framförandet av roller sker på ett rutinartat sätt. En aktör kan också ikläda sig en roll under flera situationer där publiken är av likartat slag. På så sätt skapar olika sociala interaktioner olika roller. Efter en tid kan en aktör bli ett med sin yrkesroll, så kallad social disciplinering (Goffman, 1959). Aktörens handlingar har då behärskats med hjälp av symboler såsom uniform, namnbricka och regler rörande uttrycks sätt. Ibland är flera aktörer involverade i ett framträdande, de blir ett team som samarbetar i framställningen av en rutin (Goffman, 1959).

2.2.3 Kunder som kritiker

Under framträdande vill aktören framställa sig själv på ett sätt som ligger i linje med de normer och regler som gäller för den situation man befinner sig i och med den roll man spelar. En aktör vill gärna få sin skådespelarinsats rosad av publiken. För att få god kritik bör aktören därför försöka styra och kontrollera den uppfattning som publiken skapar sig om denne. I försöket att framgångsrikt styra sina intryck, så att publiken ska gilla vad de ser och hör, tenderar aktören att presentera en idealiserad bild av sig själv och situationen. För att det ska vara möjligt kan aktören uttrycka eller undertrycka fakta som stärker eller försvagar detta ideal. Goffman benämner detta som intrycksstyrning (Goffman, 1959). Till sin hjälp att styra intrycken använder aktören sig av en personlig fasad. Goffman betecknar fasaden som "den del av individens framträdande som regelbundet fungerar på ett allmänt och fastställt sätt för att definiera situationen för de personer som observerar framträdandet." (Goffman, 1959, s. 28). Två delar bygger upp fasaden. Den första är inramningen som består av möbler, dekor, ytplanering och annan rekvisita. Den andra är den personliga fasaden vilka är de faktorer som intimt identifieras med aktören själv (Goffman, 1959). Den personliga fasaden kan i sin tur delas upp i uppträdande och manér. Uppträdande är de tecken som fastställer aktörens sociala status och temporära tillstånd, till exempel formell eller informell. Manér är i sin tur den roll som aktören tänker spela i interaktionen. Den personliga fasaden kan skapas med hjälp av verbala och icke-verbala uttryck, där den verbala kommunikationen är mer



lättkontrollerad än den kroppsliga som är mer omedveten. De tre bör hänga samman så att det blir ett samlat uttryck. Goffman hävdar att varje social inrättning med fördel kan studeras ut intrycksstyrningens aspekt, då den förklarar mycket om vad som försiggår på scenen.

2.2.4 Scenen och bakom kulisserna

Goffman menar att en plats, likt en teater, har olika rum. Han kallar dessa rum för regioner och delar i sin tur upp dem i främre respektive bakre regioner. Den främre regionen är den scen där framträdandet äger rum medan förberedelserna inför ett framträdande sker i de bakre regionerna. Varje region medför ett visst beteende hos dem som vistas där, så kallat regionsbeteende. Agerandet på scen påverkas av att det finns publik som ser och hör vad aktören gör och säger. När en aktör befinner sig i den främre regionen agerar denne under två typer av krav, moraliska och instrumentella. Moraliska rör till exempel samhällets normer på anständighet och respekt medan de instrumentella ofta fastställts av arbetsgivaren (Goffman, 1959). I de bakre regionerna kan aktören i lugn och ro förbereda sig eller ta en paus från rampljuset. Gränserna mellan de olika regionerna kan vara mer eller mindre tydliga, och avgränsningarna kan vara både visuella och fysiska.

3. Metod

Uppsatsens syfte är att beskriva och analysera hur säljare verksamma i en butiksmiljö med höga krav på känslomässigt engagemang upplever och påverkas i sitt arbete. För att uppfylla syftet har vi valt att utföra en djupgående fallstudie. Fallstudieobjektet är en butik som säljer vardags- och träningskläder i ett högre pris och kvalitetssegment. Företagets ledning har en uttryckt önskan om att frontpersonalen ska leverera en hög servicekvalitet. Den höga servicekvaliteten sker bland annat genom att frontpersonalen är involverade i många av kundernas inköp och på så sätt erbjuder dem personlig service. Tidigare forskning visar att frontpersonal i servicemiljöer utför emotionellt arbete när de levererar god service (Hochschild, 1983). För att få en förståelse för hur frontpersonal upplever och påverkas av emotionellt arbete har vi genomfört en kvalitativ studie där vi genom intervjuer samlat säljarnas berättelser. Intervjuerna kompletterades med observationer för att bekräfta säljarnas upplevelser samt att fördjupa vår empiri genom att fånga fler dimensioner av det emotionella arbetet. När vi analyserar och tolkar frontpersonalens arbete utgår vi från Hochschilds definition av emotionellt arbete vilken kompletteras med ny forskning inom området och Goffmans dramaturgiska perspektiv. Emotional labor är därmed vårt empiriska fokus och kritiska verktyg som kommer att genomsyra uppsatsen.

3.1 Kunskapsteoretisk ståndpunkt

Vi har använt oss av en interpretativ kunskapsteoretisk ståndpunkt där tyngden är att söka förståelse av den sociala verkligheten genom att se den genom respondenternas ögon. Det är ett tolkande angreppssätt där det är säljarnas egna beskrivningar som är utgångspunkten och därmed ligger betoningen på deras berättelser. Uppsatsen ämnar inte att slå fast rena sanningar om hur något är, såsom positivismen, utan motivet är att tolka och beskriva världen genom någon annans ögon (Alvesson & Skoldberg, 2008).

3.2 Teoretiskt angreppssätt

Vi har använt oss av ett interaktivt angreppssätt till teori och empiri vilket är en kombination av en deduktiv och induktiv ansats. Det deduktiva inslaget i vår metod utgörs av att vi innan



empirinsamlingen teoretiskt angrep forskningsområdet emotional labor som grundlades av Arlie Hochschild. Det hjälpte oss att sortera och skapa en ram för empiriinsamlingen samt att förstå nyttan av att använda Erving Goffmans dramaturgiska terminologi som tolkningsverktyg för känslomässigt arbete. Det induktiva inslaget visar sig i att vi kontinuerligt under empiriinsamlingen fortsatte vår teorisökning eftersom vi behövde ytterligare teorier för att tolka och förklara det frontpersonalen sade och gjorde (Bryman, 2003).

3.3 Den empiriska kontexten

Uppsatsens empiriska material är insamlat från en Peak Performance butik i Malmö. Butiken är en av elva egenägda Peak Performance butiker i Sverige med totalt elva anställda varav fyra heltidsanställda. Eftersom det är en butik där frontpersonalen har stor inverkan på försäljningen, mycket kundkontakt samt att det finns en uttalad önskan hos ledningen om en hög levererad servicekvalitet uppfyller butiken våra krav på det studieobjekt som syftet avser.

Det finns fler butiker som uppfyller ovanstående kriterier. Att valet föll på Peak Performance butiken i Malmö är av den anledningen av att en av uppsatsförfattarna är anställd i butiken. Det innebär att hon är bekant med personalen och fältet. Det medförde förutsättningar för ett gott samarbete vilket är viktigt eftersom uppsatsen behandlar emotional labor och därmed berör känslotillstånd. Vi ansåg därför att det var en fördel att använda ett fallföretag som vi redan hade en etablerad relation med. Den befintliga relationen ökar chansen för förtrolighet under empiriinsamlingen och därför mer uttömmande svar. Vi är medvetna om att förkunskap om personalen och fältet kan leda till en viss blindhet för empirin. Men eftersom miljön är obekant för de övriga uppsatsförfattarna finns det nya ögon som kan studera empirin mer förutsättningslöst. Uppsatsen syfte är att få en djupare förståelse för frontpersonals emotionella arbete i en butiksmiljö. För att få en djupare förståelse för frontpersonalens känslomässiga arbete krävs det att empirin samlas in på ett sätt fångar alla dimensioner av emotionellt arbete på djupet.



Det erhålls genom att kombinera olika kvalitativa metoder och genom att koncentrera studien på ett fallobjekt.

3.4 Tillvägagångssätt

För att uppfylla uppsatsens syfte har vi använt oss av de kvalitativa forskningsmetoderna, djupintervju och observation. Att använda flera olika metoder, så kallad metodtriangulering, innebär att vi får en täckande och tydlig bild av frontpersonalens emotionella arbete (Bryman, 2003). För att fånga alla dimensioner av hur det emotionella arbetet utförs är det bra att både göra intervjuer och observationer eftersom det är möjligt att fånga både medvetet och omedvetet beteende hos säljarna. Med utgångspunkt i teorier om emotional labor skapade vi en intervjuguide. Den strukturerades efter olika teman som alla anknyter till säljarnas känslomässiga arbete. Intervjuer och observationer har genomförts parallellt. När hälften av intervjuerna och två observationer genomförts kunde vi se att vissa teman verkade ha större betydelse än andra för att uppfylla uppsatsen syfte. Vid resterande intervjuer fick därför dessa teman mer utrymme. Allt eftersom intervjuerna genomfördes transkriberades dem. När all empiri var insamlad kodades det transkriberade materialet utifrån teman och begrepp som väckte vårt intresse, antingen genom återkommande mönster eller intressanta citat, för vidare analys och resultat.

3.4.1 Intervjuer

Vi har valt att använda oss av kvalitativa intervjuer som främsta källa för empiriinsamling. Eftersom uppsatsen ämnar skapa en djupare förståelse för säljarnas emotionella arbete måste metoden för datainsamling möjliggöra det. Av den anledningen valde vi att genomföra kvalitativa tematiserade intervjuer framför helt strukturerade intervjuer eftersom de rymmer flexibilitet som till skillnad från helt strukturerade intervjuer ger respondenterna möjlighet att fritt uttrycka sig om sitt emotionella arbete (Jacobsen, 2002). I vårt fall är det av största värde eftersom syftet är att analysera och tolka säljarnas egna berättelser. Flexibiliteten är också viktig för att kunna gå på djupet i speciellt intressanta ämnen. Vi har använt oss av semistrukturerade intervjuer, i det avseende att intervjuerna



var strukturerade efter olika teman som vi identifierat inom forskningsområdet emotional labor. De teman och dess tillhörande frågor som framtagits utifrån litteraturöversikten var ämnade att hålla intervjun inom ramen för emotionellt arbete. De övergripande teman i intervjuguiden var personlig information, yrkesroll, kundbemötande, service, Peak Performance, utbildning, butiksmiljön, känslor och personalteamet (Se bilaga 1). När hälften av intervjuerna genomförts kunde vi se att vissa teman hade större betydelse än andra för att uppfylla uppsatsens syfte. Vid resterande intervjuer fick dessa teman mer utrymme genom att vi medvetet valde att utveckla vissa teman medan andra ignorerades. Varje intervju avslutades med att respondenten fick kommentera och uttrycka sin åsikt om bilden och texten på en affisch uppsatt i personalrummet (Se bilaga 2). Bilden fann vi under den första observationen och innan den första intervjun genomförts. Det var dess text *The retail theatre- Our shop is like a theatre* tillsammans med bilden av en artist som håller i en mikrofon som fångade vårt intresse då den i ord och bild kopplade ihop våra två stora teoretiska områden emotional labor och Goffmans dramaturgiska perspektiv. Vi använde bilden för att locka fram säljarnas syn på affischens påstående.

Intervjuerna genomfördes på sju säljare av totalt elva anställda i butiken. Anledningen till bortfallet om fyra personer beror på att en utav säljarna är uppsatsförfattare, en är mammaledig, ett bortfall och en extraanställd var bortrest. Det insamlade materialet är tillräckligt för att kunna besvara uppsatsen syfte och därmed bör inte bortfallet av respondenter påverka resultatet nämnvärt. Intervjuerna varade mellan 45 till 60 minuter och samtliga uppsatsförfattare närvarade vid alla intervjuer. De genomfördes vid tre olika tillfällen i personalrummet i Peak Performance butik i Malmö. Fördelen med att genomföra intervjuerna i personalrummet var att respondenterna skulle känna sig mer trygga i en miljö de känner till. Nackdelen med att utföra intervjuerna på arbetsplatsen är att respondenterna kan känna sig obekväma med att dela sina känslor och prata öppet om sina kollegor och arbetsförhållanden. Genom att stänga personalrummet för övriga anställda under intervjutiden kunde respondenten känna sig tryggare i intervjusituationen och därmed vara mer öppen i sina svar. Av den anledningen låter vi även respondenterna vara anonyma i uppsatsen och enbart fiktiva namn är använda. (Jacobsen, 2002).



Eftersom säljarna skulle känna att de kunde tala öppet ville vi skapa en avslappnad intervjusituation. Det gjorde vi genom att vid varje tillfälle inleda med att småprata över kaffe och kaka. På så sätt får intervjuerna formen av ett vanligt samtal vilket gynnar historieberättandet. För att öppna upp för ett samtal är det även viktigt att det finns en tillitsfull relation mellan de som intervjuar och respondenterna. Det gör respondenterna mer villiga att delta i intervjun och minskar bortfall. Skapandet av den tillitsfulla relationen underlättades av att en av uppsatsförfattarna arbetar i butiken. Att en god relation redan finns mellan intervjuare och respondent kan vara negativt för studien då det finns en risk att respondenterna väljer att ej delge helt sanningsenliga svar (Bryman, 2003). Vi anser dock att de positiva sidorna med den etablerade relationen överväger betydligt. Relationen medförde även att vi fick full access till vårt fallstudieobjekts alla utrymmen.

Varje intervju inleddes med att respondenten fick läsa en kort skriftlig beskrivning av forskningsområdet i stort och en beskrivning av vår studie (Se bilaga 3). Vi gav även dem en muntlig beskrivning och besvarade eventuella frågor. Den introducerande informationen gavs med anledning av att vi ville att respondenterna skulle få en förståelse för det teoretiska område intervjun skulle behandla samt en förståelse för syftet med vår studie. Den introducerande beskrivningen gjordes också för att ge respondenterna en trovärdig anledning till varför de skulle delta i studien (Bryman, 2003). Efter introduktionen startade intervjun och vi ställde frågor utifrån de teman som fastställts i intervjuguiden. Under intervjuerna uppstod ibland vissa oklarheter i frågorna vilket krävde en förklaring från intervjuarna. En svårighet var att ge förklaringar utan att vara ledande i beskrivningen. När det uppstod oklarheter i respondenternas svar krävdes följdfrågor från intervjuarna. Följdfrågor gav också möjlighet att gå på djupet i speciellt intressanta teman (Ruane, 2006). Vi är medvetna om att vi som intervjuare tolkar respondenternas svar på olika sätt. Likaså är vi medvetna om att respondenterna tolkar intervjufrågorna olika vilket resulterar i att följdfrågorna kan se olika ut. Trots att inga ledande frågor fanns i intervjuguiden tenderade vissa frågor att ställas på ett ledande vis under intervjuns gång, genom till exempel betoning eller röstläge. Detta var en svårighet som vi aktivt arbetade med och lyckades bemästra någorlunda mot slutet av intervjutillfällena.



Under intervjun valde vi att ha två personer som aktivt deltog i samtalet och inte förde några anteckningar utan ansvarade endast för frågorna. Endast en person förde anteckningar över noterbara företeelser under samtalen för att de andra två skulle kunna hålla ögonkontakt och visa intresse för respondenterna. Samtliga intervjuer spelades in med hjälp av en diktafon och transkriberades därefter. Att spela in intervjuerna minskar risken för den felkälla som kan uppstå om endast anteckningar görs då viktig information lätt kan gå förlorad (Bryman, 2003).

3.4.2 Observationer

Observationer användes för att få en djupare förståelse för frontpersonalens kroppsspråk och agerande i butiken. Vi ville även studera frontpersonalen ur ett rumsligt perspektiv för att se om deras emotionella tillstånd påverkas av detta. Genom att observera får vi en ökad förståelse för de anställdas emotionella arbete inför, under och efter ett kundmöte. Observationer är ett kvalitativt methodsätt som passar vårt syfte att avslöja underförstått agerande och känslor hos frontpersonal i butiksmiljö (Seymour, 1992).

Ett av de viktigaste och svåraste stegen vad gäller observationer är att få tillträde till den sociala miljö man vill studera (Bryman, 2003). Vår redan etablerade kontakt med butiken underlättade vår access. Vi gjorde passiva observationer vilket innebär vi inte påverkade situationen eller i förväg hade bestämt vilka beteenden som skulle observeras. Det vill säga att vi observerade de beteenden som naturligt uppstår i butiken (Seymour, 1992).

3.4.2.1 Deltagande observationer

Vid de deltagande observationerna observerade och interagerade vi med säljarna på deras arbetsplats. Genom att delta i frontpersonalens dagliga arbete fick vi möjlighet att fånga det formella språket, den jargong och uttrycksätt samt kroppsspråk som är viktiga för att få en djupare förståelse för säljarnas agerande. Valet av deltagande observationer grundar sig i att viss information kan tas för given av frontpersonalen själva och därför inte uppkomma i en intervju. Det ger oss även möjligheten att ställa följdfrågor för att avslöja underförstått



agerande och känslor hos säljarna. De deltagande observationerna utfördes vid tre olika tillfällen, på vardera 60 minuter, där vi har observerat personalens agerande i butiken och butikens fysiska miljö, personalrum, lager och butiksytor. Varje observation utfördes av en ensam observatör då butiken är liten till ytan och vi ville störa så lite som möjligt. Efter varje observation skrev vi ner händelser och personalens tankar. Det var ett medvetet val att inte föra anteckningar under tiden med tanke på att det skulle kunna påverka personalens agerande (Bryman, 2003).

3.4.3 Analytisk process

För att kunna analysera vårt empiriska material skrev vi ut alla transkriberade intervjuer samt observationsberättelser. Efter att ha lyssnat och läst igenom intervjuerna samt observationerna upprättade vi en kodningsmall. Kodningsmallen utformades efter övergripande teman som vi tyckte oss se ett mönster av samt utifrån det teoretiska ramverket. Kodningsorden var situationsanpassning, intrycksstyrning, yrkesroll, kreativitet, fördelar, regioner, kundtypifiering, The Loop (Peak Performance säljverktyg, se bilaga 4) och emotionellt arbete. Därefter sorterade vi säljarnas svar och våra observationsberättelser i dessa grupper. Utifrån våra tre frågeställningar utformade vi tre områden för analysen. Kodningsorden med tillhörande citat fördelades till passande analysområde.

3.5 Viktiga begrepp för en övertygande uppsats

I stället för den kvantitativa forskningens validitet och reliabilitet använder vi oss av begreppet trovärdighet. Detta gör vi för att användandet av validitet och reliabilitet förutsätter att det är möjligt att komma fram till en absolut sanning. Men vi studerande av den sociala verkligheten är det inte möjligt eftersom varje situation är unik. Trovärdighet består av fyra delkriterier (Bryman, 2003).



3.5.1 Tillförlitlighet

För att öka trovärdigheten i vår studie, då den sociala verkligheten kan ha många beskrivningar, har vi använt oss av respondentvalidering. Det innebär att våra respondenter har fått ta del av vår empiri innan den färdigställts för att minimera risken för misstolkningar på grund av empiriskt missförstånd. För att minska missförstånd och öka tillförlitligheten har samtliga intervjuer spelats in. De inspelade intervjuerna kan även hjälpa till vid delade meningar mellan respondenterna och oss. För att inte skada uppsatsens tillförlitlighet kommer vi inte att delge respondenterna vår analys innan uppsatsen lämnas in. Det för att vi misstänker att om respondenterna ogillar analysen kan de ha invändningar kring empirin i avsikt att ändra analysen (Bryman, 2003).

3.5.2 Överförbarhet

Vår studie avser att studera djup och inte bredd vilket gör att det är viktigt med så kallade thick descriptions för att andra ska kunna bedöma hur pass överförbara våra resultat är till en annan miljö. Thick descriptions innebär för oss att vi detaljerat och fylligt redogör för alla detaljer som ingår i vår studie (Bryman, 2003).

3.5.3 Pålitlighet

För att ge uppsatsen transparens har en noga beskrivning av hela arbetsprocessen gjorts. Uppsatsen har, innan den lämnats in, blivit granskad av utomstående parter för att dels bedöma uppsatsen i stort och dels för att bedöma om de teoretiska slutsatserna är motiverade (Bryman, 2003).

3.5.4 Möjlighet att styrka och konfirmera

Det är viktigt för uppsatsens trovärdighet att vi inte medvetet låter våra personliga värderingar och tidigare kunskap påverka utförandet och slutsatserna av vår forskning (Bryman, 2003.) Uppsatsen antar ett tolkande angreppssätt och utifrån säljarnas berättelser drar vi slutsatser om hur de tolkar världen.

4. Empiri och analys

4.1. Rutinisering

Det redan i förväg fastställda handlingsmönster som rullas upp under ett framträdande och som kan läggas fram eller spelas upp också vid andra tillfällen kan kallas för en roll eller rutin. (Goffman, 1959, s. 23)

Varje servicemöte mellan säljare och kund har förutbestämda handlingar och repliker. Dessa handlingar och repliker har skapats utifrån normer om hur en säljare och kund bör agera vid en interaktion (Goffman, 1959). Ett idealt servicemöte bör ha sin grund i att säljare och kund bemöter varandra med intresse och respekt (Bäckström & Johansson, 2005). Avvikelse från detta ideal bör under alla omständigheter undvikas eftersom balansen mellan de två parterna riskerar att rubbas. Servicearbete har bland annat till uppgift att upprätthålla denna balans (Leidner, 1993). Både säljaren och kunden bör alltså följa de skrivna och oskrivna regler som finns för att ett lyckat möte ska ske (Goffman, 1959). På Peak Performance regisseras delar av säljarnas emotionella arbete utifrån ledningens önskemål om hur de vill att deras personal ska bemöta en kund så att tidigare nämnda balans bibehålls. Säljarnas stil och utseende, känslomässiga engagemang, humör och språk ska till viss del följa en rutin (Leidner, 1993). Det rutiniserade emotionella arbetet på Peak Performance utförs bland annat utefter ett säljverktyg benämnt som The Loop (The Loop).

4.1.1 The Loop

The Loop står för Listen, Offer, Offer och Perform och är ett säljverktyg som företaget Peak Performance valt att implementera hos sina säljare (Se bilaga 4). Verktöget ska göra att företaget får en effektiv och professionell försäljningsmetod och är ett ramverk för att säkerställa att en viss nivå av service och kvalitet upprätthålls i alla butiker. Med The Loop menar Peak Performance att de har en bra metod för att alltid göra bra resultat, optimera samarbetet med deras kunder och att det blir lättare för personalen att lyckas. The Loop beskriver stegvis hur ett kundmöte ska gå till från början till slut. Grunden i verktöget ligger i de fyra delarna; lyssna, erbjuda, erbjuda och utföra (Författarnas översättning) som



beskriver i vilken ordning saker och ting ska ske i ett kundmöte. Först bör säljaren lyssna efter kundens behov, det vill säga läsa av köpsignaler och ställa frågor. Därefter ska säljaren ställa öppna och ledande frågor. Det är viktigt att säljaren i steg ett lyssnar och överväger möjligheter som skulle kunna passa kunden. *"Kom ihåg, du är en stylist!"* (The Loop). I steg nummer två ska säljaren erbjuda olika alternativ genom att presentera produkterna på ett *"entusiastiskt sätt"* (The Loop). Säljaren ska för bästa resultat låta kunden känna på produkten för att han eller hon ska förstå vilken kvalitet den har. Kunden ska erbjudas tre artiklar att ta med in i provrummet. Steg tre innefattar merförsäljning. Kunden ska bli visad fler eller dyrare produkter för att extra försäljning är bra kundservice enligt företaget skrivna utbildningsmaterial. Säljverktyget beskriver att säljaren ska hantera invändningar från kunden genom att presentera en ny stil eller svara på invändningen. Steg fyra handlar om att prestera som säljare, där han eller hon ska hjälpa kunden att ta ett beslut. Kundmötet ska avslutas med att säljaren tar ett ordentligt avsked och uttrycker sin uppskattning (The Loop).

4.1.2 Säljarnas berättelser om The Loop

"Fasta direktiv är ju att följa Loopen, det är ju det dem vill och det är ju merförsäljning" (Erik). Peak Performance använder manuskriptet The Loop för att uppnå högre försäljning och för att säkerställa en viss servicekvalitet (The Loop). De aktörer som med hjälp av säljverktyget ska öka försäljningen och leverera god service är företagets frontpersonal. Verktyget vägleder säljarna i hur de ska ge personlig service till varje kund samt hur de ska kunna skapa fler köpbehov hos kunden. Dessa behov ska säljaren sedan tillfredsställa, vilket därmed ökar försäljningen. För att rutinisera frontpersonals emotionella arbete anordnar organisationen utbildningstillfällen (Leidner, 1993). Peak Performance arrangerar säljutbildningar med syfte att bland annat influera säljarnas emotionella agerande (The Loop). Greta uttrycker ett av utbildningens resultat så här: *"Jag är nog lika mot alla. Man säger ju Hej när de kommer in. Vi har blivit upplärda att vara trevliga mot alla och behandla alla lika."* (Greta). I säljutbildningen blir det tydligt att företaget tar anspråk på delar av säljarnas agerande som vanligtvis ses som privat territorium, såsom leenden, kroppshållning och öppenhet (Hochschild, 1983). Med andra ord önskar organisationer att till viss del



standardisera säljarnas tal, praktik och personlighet (Petersson, 2003). Emotionellt arbete fordrar en viss grad av social kompetens som innebär förmågan att läsa av kundsignaler och utifrån dem välja en passande emotionell strategi och taktik (Payne, 2009).

Den sociala förmågan sett utifrån ett emotional labor perspektiv ställer höga krav på frontpersonalens personlighet (James, 1989; Tancred, 1995). Det ställs även krav på att säljarna ska ha en expressiv förmåga att öppna upp sig själva för att skapa goda förutsättningar för en kundrelation. *"Alltså jag är ju inte en typisk säljare på det sättet, jag är ju inte extremt extrovert och utåtriktad. Jag är som person ganska introvert."* (Fred). Freds beskrivning av sig själv synliggör ett av de krav som ställs i Peak Performance säljverktyg The Loop.

Företaget vill vara med och styra sin frontpersonal till att visa de rätta känslorna som ska leda till att de påverkar kundernas känslomässiga tillstånd positivt. Säljarna på Peak Performance förväntas agera utefter organisationens emotionella krav vid ett kundmöte och leverera god service samtidigt som säljarna själva ibland tror att kunderna inte har samma önskan på bemötande som ledningen har (Bolton & Houlihan, 2005; Callaghan och Thompson, 2002). Frontpersonalen hamnar därmed mitt emellan ledningen och kunden, vilket utsätter säljaren för olika dilemman (Leidner, 1993). Ett säljverktyg, likt ett manuskript, redogör för regler om rätt och fel i kundmöten vilket kan leda till att servicemötet i butik rutiniseras. Människans uttryck kan komma att utföras likt en robot (Hochschild, 1983). I Peak Performance manuskript står det att varje kund ska bemötas med ett hej direkt när de kommer in och att de ska erbjudas hjälp inom tre minuter (The Loop). Hos säljarna är det här så inmatat att det kommer självmant utan någon tanke bakom. *"Ibland säger jag Hej flera gånger till samma kund"* (Bettan).

Det finns däremot emotionellt agerande som inte kan rutiniseras lika enkelt som ett Hej. Bettan menar att alla kunder inte kan bli bemötta på samma sätt.

Ja de har ju den här loopen och det här. Men för mig känns det så krystat för det är liksom mer sälj, ja och det känns ju så onaturligt. Det var likadant på JC alla de här fraserna som du skulle säga direkt när kunden kommer in och jag tror Malmö varit en så framgångsrik butik för att vi inte gör så. De flesta i personalen har gått den hårda skolan och lärt sig hur man inte vill vara som säljare också. (Bettan).



Säljarna i Peak Performance butiken upplever The Loop snarare som riktlinjer än fasta direktiv. Många påpekar att det är ett bra verktyg att utgå ifrån men att man inte kan följa den fullt ut i alla kundmöten. Daniel beskriver att man kan välja att använda just de specifika delar som passar kundmötet: *”Man kan faktiskt göra så att man hoppar över vissa partier och kör de viktigaste partierna.”* (Daniel). I avhandlingen Fast Food Fast Talk menar författaren Robin Leidner (1993) att både frontpersonal på Mc Donald’s och de inom försäkringsbranschen inte känner sig hämmade av deras säljverktyg i deras arbete. De ser rutiniseringen som hjälpfull i den mån att de förser dem med mer kontroll i mötet med kunden (Leidner, 1993). Likheter kan dras med säljarna i Peak Performance butiken eftersom även de väljer att se säljverktyget som en vägledning i deras möte med kunderna. Fred förklarar samtidigt som han pekar på en inramad tavla med företagets önskvärda inställning beskriven (Se bilaga 5). *”Det finns ju olika styrdokument av olika typ men inte specifika regler men riktlinjer av hur man ska agera och vilken inställning man ska ha och vilket intryck man ska ge”* (Fred).

Frontpersonal kan se manuskriptet som en trygghet och riktlinjer i deras arbete. *”Jag tycker att The Loop är en bra vägledning för dem som det inte kommer lika naturligt för.”* (Christoffer). Christoffer menar på att det är en trygghet i början när man är ny i sitt arbete eller om man inte är heltidsanställd. *”Om du kommer in som extrapersonal etc. så är det ju egentligen en bra grej att kunna, att läsa igenom varje dag eller ha en reminder om det.”* (Christoffer).

Säljarna menar att tid och erfarenhet blir en trygghet i arbetet som i viss mån kan ersätta säljverktyget. *”När du aldrig har jobbat i en butik och så ska du stå där och sälja och merförsälja och du måste föra konversation med helt okända människor./---/ I början var det väldigt svårt att komma på vad man skulle prata om. Men sen nu så är det precis som om man känner personen som kommer in i provrummet”* (Bettan). Bettans berättelse styrker Hochschilds resonemang om att människan lättare faller in i en viss roll eller rutin om den varit verksam en längre tid i yrket (Hochschild, 1983). Övergången mellan säljarens privata roll och yrkesroll suddas ut något Goffman benämner som social disciplinering. Fenomenet beskriver när säljaren blir ett med sin yrkesroll (Goffman, 1959). Alla säljarna hanterar det här på olika sätt och på olika nivåer. Hochschild redogör för två typer av agerande vid



emotionellt arbete, surface och deep acting (Hochschild, 1983). Vad de två typerna av agerande innebär kommer att presenteras nedan.

4.1.3 Att känna eller inte känna, det är frågan? – säljarnas sätt att hantera rutinisering

Det finns två sätt för säljare att hantera emotionellt arbete. Det ena handlar om att använda kroppsspråket för att uppnå ett specifikt känslomässigt tillstånd hos en kund, så kallad surface acting. Det andra är, deep acting och beskriver hur säljaren modifierar sina innersta känslor för att matcha organisationens krav (Hochschild, 1983). *”En skådespelare använder ju sina egna känslor och sina egna uttryck som ett redskap och så länge man gör det, då är det väl bra.”* (Fred). Freds ord visar att säljarna anser att det är bättre att djupagera än att agera ytligt eftersom det känns mer genuint.

4.1.4 Levande charader – att illustrera en känsla med sitt kroppsspråk

Surface acting syftar till det kroppsliga agerandet som ett verktyg snarare än det själsliga (Hochschild, 1983). Det innebär att säljaren visar känslor på ytan utan att egentligen känna dem, det vill säga säljaren använder sig av en fasad (Goffman, 1959). Många av säljarna nämner att även om de har en dålig dag och känner sig nere är det viktigt att kunderna inte får se det. Bettan beskriver fasaden som en mask.

Man måste verkligen kunna lägga på en mask när man har en dålig dag för det får inte gå ut över kunderna. Om du har en dålig dag och beter dig som skit mot kunderna då kommer de inte tillbaka då kanske du har missat 100 kunder på en dag. Det är väldigt personligt ansträngande ibland. (Bettan).

Att visa känslor som inte är genuina men krävs utav ens yrkesroll eller att uttrycka känslor som man egentligen inte känner är ansträngande för frontpersonal (Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996). I Peak Performance butiker förväntas personalen vara social, öppen, glad och representera den aktiva livsstil som varumärket står för (Peak Performance). *”Ja självklart är det ju en sådan öppen och bra säljare man ska vara alltid. Om man går in med den inställningen att man ska sälja så blir det så jävla kul, men jag tror inte att man har den*



energin till att hela tiden ge och vara så på” (Greta). Det ställer krav på att säljarna ständigt måste leverera en yttre fasad. Den här yttre fasaden upplevs som äkta de dagar säljarna mår bra men desto svårare att upprätthålla de dagar de inte mår bra. Då kommer deras privata känslor i konflikt med organisationens krav på känslomässigt agerande. Christoffer beskriver tydligt hur han agerar ytligt med hjälp av sitt kroppsspråk. *”Det kan vara skitjobbigt men det är bara put on a smile.”* (Christoffer). Det innebär att säljarna med sitt kroppsspråk försöker påverka kundens känslomässiga tillstånd. Situationen nedan visar på hur säljarna med sitt kroppsspråk reagerar när en kund kommer in i butiken. De vill med sitt kroppsspråk visa att de uppmärksammat hennes entré.

(Utdrag ur observationsberättelse)

[Tre ur personalen står i grupp framme vid kassan och det är tomt i butiken. Samtalet handlar om helgens aktiviteter, vilka uteställen som besöktes, vem som gjorde vad och om en kompis som hade hamnat i bråk. Det skrattas högt och livligt. Helt plötsligt stiger en kvinna i 50 års åldern in varpå samtalet genast avbryts. Alla tre skingrar sig samtidigt som de alla hälsar glatt och börjar vika kläder.]

Även fast säljarna inte känner sig glada så använder de sitt kroppsspråk, det vill säga gester och minspel, för att ge kunderna upplevelsen av en glad och utåtriktad säljare som är där för kundens skull. *”/.../ när man har en dålig dag då får man lägga på en mask”*. (Anna) . Att lägga på en mask är något som säljarna gör både medvetet och omedvetet.

(Utdrag ur observationsberättelse)

[En av butikens säljare uttrycker att hon inte känner sig på topp idag och att hon därför väljer att göra om dockorna i butikens stora skyltfönster. Under arbetet avbryts hon av en kvinnlig kund som frågar om det finns beiga chinos. Säljaren tittar upp förvånad, som om hon tänkte att hon inte var synlig för kunderna. Snabbt byter hon ansiktsuttryck och svarar kunden med ett glatt tonfall och ett leende att hon kan visa henne att det finns beiga chinos och att hon kan visa de olika modellerna. Kunden svarar glatt att hon gärna tar hennes hjälp.]

Säljaren upprätthåller sin fasad som den omtänksamme och glade försäljaren, trots att hon denna dag genuint inte känner dessa känslor. Det här exemplifierar surface acting i en butiksmiljö. Detaljer så små som att höja ögonbrynet eller ett drag på mungipan kan säga



mycket. Kunden blir säljarens spegel, det vill säga säljarens agerande reflekteras i kunden (Hochschild, 1983).

Det finns däremot en balansgång som handlar om att frontpersonal inte heller ska ge ett intryck som är för mycket. *"Jag tycker att just flygvärdinnor där ser man det ganska enkelt. /.../ Många är jättetrevliga och spelar över nästan."* (Daniel). Fasaden måste verka genuin i kundens ögon, dåliga dagar får inte lysa igenom samtidigt som säljarens leende och bemötande inte får upplevas som överdrivet. Det är viktigt att frontpersonalens intresse verkar äkta (Hochschild, 1983).

4.1.5 Den inbillade djupe - att matcha sina känslor med situationen

"Jag tror ändå att jag kan lura mig själv till att ha rätt inställning. Jag tror också att jag kan ha användning av det här med skådespeleriet då kan jag spela för mig själv att jag är glad liksom" (Anna). Anna intalar sig själv att känna på ett visst sätt, detta är till skillnad från ytligt agerande ett agerande som går djupare och åsyftar säljarens egna känslor, så kallad deep acting. *"Det är som om jag ler mycket nog så känns det som att jag är glad"*. (Anna). Petersson beskriver samma agerande hos flygvärdinnor som om *"är man trevlig, så blir man trevlig."* (Petersson, 2003). Det finns två sätt att utföra deep acting på. Ett sätt är att direkt uppmana en känsla såsom Anna gör. Det andra sättet är att använda sig av en indirekt intränad föreställningsförmåga. Det vill säga att säljarna genom erfarenhet från arbetsmiljön instinktivt vet vad som förväntas av dem i ett kundmöte.

Det är mer att det sitter i liksom. Det är svårt att säga en punkt. Men när man har jobbat med det här så länge så sitter det i, det är ett invariant beteende. Jobbet har liksom blivit lite av ens personlighet. Man är ju likadan när man träffar kunder utanför. Hej hej, åh vad trevligt att träffa dig. (Bettan).

Genom deep acting försöker säljarna känna de lämpliga känslorna i en interaktion med en kund (Hochschild, 1983).

Så att jobbet i sig har fått mig att vara en mer öppen människa. I början var det lite svårt. Lite svårt att vara så glad och öppen mot alla. Men nu har det liksom blivit lite av ens personlighet. (Bettan).



Till skillnad från surface acting är deep acting mer genuint (Hochschild, 1983). *”Jag tycker inte att man ska låtsas vara en person som man inte är”* (Erik). Många av säljarna säger att de oftast är sig själva i sitt arbete med anledning av att de känner att de kan identifiera sig med den livsstil och det som Peak Performance står för. Det tyder på att säljarna ofta agerar på djupet, inte på ytan. Säljarna tror att deras agerande kan genomskådas om de agerar oäkta. *”Man känner om säljare är genuint glada eller påklistrade.”* (Daniel). Empirin visar att vid rekrytering av nya säljare försöker butiksledningen hitta personer som passar in i mallen av den glada och tillmötesgående säljaren och därmed lättare levererar en upplevd genuin känsla. *”Jag tycker vi alla här är ganska lika man märker att vi är samma typer.”* (Anna). Vid rekrytering efterfrågas bland annat just dessa karaktärsdrag då de anses vara behövliga i arbetet som säljare. Det är även den typ av emotionella kvaliteter som sedan är föremål för rutinisering och som lyfts fram i till exempel The Loop där säljarna ska hälsa trevligt och lyssna uppmärksamt på kunden (Petersson, 2003).

4.2 Arbetstillfredsställelse

Det finns många exempel men jag kan ta någonting som bygger på att man låter kunden själv komma fram till en enkel lösning eller en annan lösning på det behov som den egentligen hade. Till exempel en fyrtio årig kvinna som skulle ha, nu framstår jag som en dålig säljare för att jag inte sålde för lika mycket pengar som jag hade kunnat göra. Men på något sätt var min upplevelse bra för jag fick henne att inse att hon bara behövde en foderjacka snarare än en helt ny skidjacka. För hon hade en skaljacka som hon tyckte var för kall som hon mer eller mindre hade som plan att kassera som skidjacka av den anledningen. Men jag fick henne att inse att den skidjackan är väldigt bra och det finns många anledningar till att behålla den och fortsätta med den tillsammans med den här istället. På det sättet blev hon ju extremt nöjd för att hon hade ingen aning om detta och hon var mer eller mindre helt lyrisk när hon gick här ifrån. (Fred).

Arbetstillfredsställelse hos säljarna på Peak Performance handlar om att göra kunden nöjd, skapa en god kundrelation, att kunna ge kunden en bra upplevelse och att se resultatet av sitt jobb. Freds historia ovan berättar om ett lyckat kundmöte där alla dessa faktorer finns med. Det är viktigt att frontpersonalen känner sig tillfredsställda på arbetet, både från



företagets och från kundens perspektiv, då säljaren är länken mellan dessa. *"Att jag har något som stimulerar mig. Har man inte det så blir man inte motiverad."* (Christoffer).

Emotional labor är påfrestande för säljarna med krav på ständiga leenden och känslomässigt agerande. Hochschild menar att organisationen är den som skördar frukten, i form av ekonomisk vinning, av säljarnas emotionella arbete (Hochschild, 1983). Att säljarna skulle vinna på det emotionella arbetet har länge förbisetts. Men ny forskning nyanserar bilden av emotional labors påfrestande då den visar att det kan finnas ett genuint engagemang från säljarnas sida vilket resulterar i arbetstillfredsställelse (Payne, 2009; Baerenholdt & Jensen, 2009).

"Jag tror också jag kan ge. Alltså, alla kunder som kommer in i den här butiken, dem känner sig trygga när det kommer till mig. För jag är väldigt mån om att dem ska göra sina aktiva val. Med hjälp av mig." (Fred). Det empiriska materialet visar att drivkrafterna till det engagemanget är den sociala interaktionen, möjligheten att ge en gåva i form av en god upplevelse och ett erkännande av den egna prestationen.

4.2.1 Delad glädje är dubbel glädje- den sociala interaktionen som arbetstillfredsställelse

Det här är ju den typ av butik som jag vill jobba i. Inte någon H&M eller så. Inte för att jag tycker illa om deras kläder med det är bara det liksom att där kan man inte hjälpa kunderna på samma sätt utan det är bara mängd. /.../ Jag vill verkligen göra en kund nöjd. (Anna).

Hos säljarna på Peak Performance finns det en önskan om att ha en nära social interaktion med butikens kunder. De menar att det är något som båda vinner på. *"Det blir en win-win situation för om jag mår bättre av det och dem mår ju uppenbarligen bättre av den goda servicen."* (Greta). Socialt engagemang kräver stor social kompetens för att hantera både sina egna känslor och avläsa andras (Payne, 2009). *"Min sociala kompetens är något som jag måste plocka fram när jag är här och jobbar som jag gärna väljer att låta bli att ta fram i mitt privata liv. /.../ Jag måste vara mer utåtriktad än vad jag är annars ibland."* (Fred). Att



hantera båda sina egna och andras känslor är något som tillhör en säljares vardag. Lyckas säljarna med det visar empirin att såväl arbetstillfredsställelse som en nöjd kund erhålls.

4.2.2 Närhet till kunden som yrkesmässig utmaning

Det som lockar med det är att det är ett utmanande jobb, tycker jag. Ser det mycket som en tävling mot mig själv att sälja. Men den är det ju också ett socialt jobb som ger mycket tillbaka på det sättet. Så det är framförallt de två sakerna. (Fred).

Det finns något i det sociala utbytet som gör att säljarna trivs och känner sig tillfreds med sina arbetsuppgifter. *"Här får man ju, om man jämför den här butiken med typ H&M så hjälper man ju folk och folk som kommer hit vill oftast ha hjälp. Så att därför blir det ju roligt liksom att hjälpa folk. Att typ vara smakråd och så här."* (Anna). Anna beskriver den personliga kontakten i deras kundmöten som viktig för att känna sig stimulerade. Tidigare har säljare i butik inte ansetts vara ett arbete där det krävs någon större kunskap. Forskning idag visar däremot motsatsen, nämligen att den sociala interaktionen kräver stor skicklighet i att bemöta olika kunder utifrån deras olika behov (Payne, 2009). *"Just på det sociala planet. /.../ För mig har det varit ett driv att uttrycka mig. Och det känner jag här att den sociala biten har jag verkligen användning av här."* (Anna). Anna tydliggör att den sociala kompetensen har stor betydelse för prestationen gentemot kunden men att det också är en drivkraft i sig som kan tillfredsställa ett behov hos säljaren. All den ansträngning och den stora mängd känslorarbete som situationen kräver är precis det som gör att arbetet kan vara så belönande för säljarna (Baerenholdt & Jensen, 2009). Belöningarna som Peak Performance personal upplever är av olika art såsom personlig utveckling, utmaning och utlopp för sin kreativitet.

Effort reward modellen används för att visa och tydliggöra belöningar som kan erhållas från den sociala miljön (Siegrist & Marmot, 2004). De tre formerna av belöningar som personalen på Peak Performance upplever; personlig utveckling, utmaning och utlopp för sin kreativitet, har alla sitt ursprung i den arbetsmiljö som säljarna befinner sig i och som kännetecknas av många sociala interaktioner. *"Det är det här med självförverkligande och den omedelbara kicken av resultat som också är drivkraften i säljarjobbet."* (Fred). Säljarna



överväger den ansträngning de väljer att göra gentemot den belöning de tror sig erhålla (Siegrist & Marmot, 2004). *"Förutsättningarna på Peak är att vi får rätt fria tyglar, att vi får göra lite vad vi vill och det tycker jag är bra. För då kan man välja hur mycket man vill utvecklas själv."* (Greta). Greta menar att det finns utrymme på arbetsplatsen för att själv avgöra den grad av ansträngning som hon väljer att lägga ner i ett kundmöte. Personalen i Peak Performance butik arbetar i en tillåtande miljö i den bemärkelsen att det säljverktyg som används snarare fungerar som vägledning än fasta regler. *"Jag kände på JC att jag inte utvecklades för att jag alltid fick direktiv vad man skulle göra, här har jag utvecklats enormt mycket plus att jag har växt som säljare"* (Bettan). Vidare menar personalen att deras arbetsplats uppmuntrar utveckling genom att säljarna ställs inför utmaningar. *"Jag tycker det är roligare att sälja skidkläder än jag tycker det är att sälja bikini eller ett par badbyxor. Men det är nog för att det ställer högre krav och för att det är en utmaning."* (Erik). Säljarnas arbetstillfredsställelse beror delvis på den utmaning som deras arbetsuppgifter utsätter dem för. Det kan handla om produktkunskap, hitta lösningar på kundernas önskemål samt skapa behov som kunden själv ännu inte upptäckt. *"Jag är en sådan som alltid behöver utmaningar annars blir jag uttråkad"* (Christoffer).

Säljarna uttrycker en stark önskan om att göra kunden nöjd och *"Att finnas där för kunden"* (Anna). Att kunna leverera god service ger arbetstillfredsställelse (Ashfort & Humphrey, 1993; Tolich, 1993; Wharton, 1993; Wouters, 1989). *"Det är att göra kunden nöjd eller glad. Sen behöver inte det alltid vara att man ska sälja jätte mycket grejer. Det tycker jag är bra service."* (Erik). Grunden i den service som säljarna ger sina kunder ligger i att de finns där för kunden och att kunden ser till att de hittar vad de söker och helst något därtill. Det ska ske under trevliga former med ett glatt bemötande. Empirin visar att den självklara servicen kompletteras med "det lilla extra". Christoffer beskriver "det lilla extra" så här: *"Det är när man får en kund och man verkligen hjälper kunden. Alltså blir kunden jätte nöjd. Det är det bästa ju. När man överträffar kundens förväntningar. Så är det ju."* (Christoffer). Att ge kunderna det där "lilla extra" och på så sätt ge dem mer än vad de förväntar sig beskriver säljarna som den perfekta servicen. I ett serviceyrke är det ett bra sätt att uppfylla sin yrkesroll vilket skapar arbetsglädje och positiva känslor (Pettersson, 2003). För

att kunna ge kunderna det "lilla extra" menar säljarna att de behöver utrymme för kreativitet (jfr Petersson, 2003, spontanitet).

Det är ganska lätt att hitta något slags självförverkligande i säljarjobbet. För att det blir en sådan direkt feedback. Jag menar, gör man en bra affär så har man det väldigt tydligt framför sig. Då känner man någon slags tillfredsställelse utifrån det. (Fred).

Citatet tyder på att Fred värderar belöning i form av uppskattning från kunden. I säljaryrket kan erkännandet kopplas samman med belöningarna; personlig utveckling, utmaning och utlopp för sin kreativitet i den sociala miljön. Forskning har visat att erkännande, från antingen kunder eller ledning, är en viktig faktor för arbetsstillfredsställelse i ett yrke där det känslomässiga arbetet är stort (Bearenholdt & Jensen, 2009).

4.2.3 Skapa förtroende i en balansgång

"Det enda man som säljare inte får göra är att vara falsk säljare." (Christoffer). Säljarna är mycket tydliga med att påpeka vikten av trovärdighet och pålitlighet. De menar att ett gott kundmöte bygger på att skapa sig ett förtroende hos kunden. *"Kunden ska få förtroende för dig. Du ska vara trevlig och kunnig och veta vad du pratar om."* (Daniel). Förtroende är den mest universellt accepterade variabeln som ligger till grund i alla sociala interaktioner (Gundlach & Murphy, 1993).

"En bra säljare skulle säkert kunna säga att man kan sälja vad som helst, sand till beduiner." (Fred). En säljares yttersta arbetsuppgift är att sälja. Men i interaktionen med en kund blir den uppgiften ibland komplex eftersom säljaren både ska sälja till varje pris samtidigt som den ska ge ärliga råd till kunden. Äktheten komplicerar rutiniseringen och tvärtom (Petersson, 2003). Säljarna på Peak Performance pratar om förtroende i termer som "ärlighet", "vara falsk" och "inte ljuga". I butiken synliggörs detta i situationer där säljaren blir ombedd att vara smakråd, ser chans till merförsäljning eller går efter The Loops riktlinjer om att varje kund ska ha tre plagg med sig in i provrummet (The Loop).

"Jag tror oftast man går mer på magkänslan när man träffar en kund. Det blir lätt ganska konstlat om man ska försöka pracka på alla kunder tre saker." (Greta). Scenariot där



säljaren enligt säljverktyget ska försöka få varje kund att köpa fler produkter upplevs som svårt. Säljarna uttrycker det som att det är att "pracka på".

Men det känns så påpackat om du visar en skjorta för en kund och men testa den här T-shirten och så slänger vi med de här chinosen så har du hela kittet, det är sälj. Det känns liksom lite fel. /.../ Det känns för mycket. (Fred)

Att hitta balansgången mellan att sälja mycket, som är vad säljarna faktiskt är anställda för, och att göra kunden nöjd är en konst. Återigen ställs säljarna inför dilemmat mellan att uppfylla organisationens krav och kundens önskan (Leidner, 1993). Det är viktigt för säljarna att uppfattas som ärliga av kunden.

Jo för man måste ju ändå vara ganska ärlig som säljare. För att man bygger ett förtroende hos kunden. För att om något sitter som skräp så tycker jag att man ska säga det eller att den andre satt bättre eller testa det här istället. Man behöver ju inte säga att den där sitter ju inte alls bra utan att man försöker istället hitta något som sitter bättre. (Erik)

Empirin tydliggör att det finns en skillnad mellan att uppfattas som ärlig och att vara ärlig. I situationer där säljaren vill övertyga kunden om produkten vid ett köpbeslut förefaller det vara okej att inte vara fullt ärlig. Ofta används personliga referenser som argument för att övertyga kunden. Daniel och Gretas berättelser belyser det här agerandet.

Man vill ju sälja det. Sen vet man ju att det är en bra grej ändå, fast att jag inte har den. Och sen tror jag att det är så, en sådan grej att jag själv använder det hjälper kunden. Eller det lurar kunden att tro att det är bra. För att jag har den eller någon annan har den. (Daniel).

Alltså jag drar paralleller till mig själv att jag har den och nej den krymper inte. Det blir lättare att få förtroende för kunden. Och ja jag älskar min tröja och ja den sitter så här på mig. Då tror jag det blir lättare. (Greta).

Studier visar att säljare som har kundfokus och expertis positivt influerar kundens förtroende för säljaren (Guenzi & Laurent, 2010). Säljarna i Peak Performance butik påpekar vikten av att vara påläst om deras produkter för att kunna ge ett trovärdigt intryck på kunden. Om en säljare har för stort fokus på försäljning minskar förtroendet från kunden. Säljarna säger sig



undvika att pracka på kunderna för att skapa och upprätthålla ett förtroende gentemot kunden.

För det känns oärligt det känns som att nu ska jag bara kränga kläder här. Money money. Jag tror inte det ger förtroende för säljaren om någon är ute efter de där shortsens och så försöker jag pracka på henne den där skjortan och det där linnets också. Då kommer hon inte att köpa de där shortsens även om hon ville ha dem. Nä jag tror att det blir tvärtom om man försöker pracka på folk saker de ej vill ha. (Bettan).

5. Akt två scen ett - vikten av att läsa av situationen rätt

(Vivian, smartly dressed and carrying many bags, stops in at yesterday's clothing store.)

Vivian: Do you remember me?

Salesperson: No, I'm sorry.

Vivian: I was in here yesterday. You wouldn't wait on me?

Salesperson: Oh.

Vivian: You work on commission, right?

Salesperson: Ah, yes.

Vivian: Big mistake. Big. Huge! (turns away) I have to go shopping now!

(Dialog från filmen *Pretty Woman*, 1990).

Den klassiska scenen mellan Vivian och säljaren ur filmen *Pretty Woman* visar hur Vivian idag, till skillnad från dagen innan, är en mycket önskvärd kund för butiken. Hon är välklädd och bär mängder av kassar från de fina varuhusen i Los Angeles. Dagen innan när hon besökte butiken vägrades hon hjälp och bemöttes av en nonchalant attityd då säljaren utifrån hennes utseende gjorde en felbedömning av hennes ekonomiska situation, som i slutändan kostade butiken dyrt. Det här belyser vikten av att frontpersonal i butik ska kunna läsa av en situation rätt och därefter anpassa sig efter den. Greta beskriver att hon läser av kunderna på Peak Performance.

Självklart ska du aldrig vara otrevlig mot en kund eller något sådant men framför allt inte noncha de som man inte tror är lönsamma kunder. Men sen kanske det blir lite så, har vi en busy day så väljer man ju, och det tror inte jag är något man tänker på utan det är något man bara gör. Har vi fem anställda i butiken och femtio kunder så väljer man ju. Men sen vet jag inte hur det urvalet går till riktigt. (Greta).



Greta belyser även att en säljare inte får vara dömande i sin avläsning men att det ibland sker, både medvetet och omedvetet. *"Jag tror att man omedvetet dömer. Eller dömer är kanske fel ord. Men man tittar på kunden om den ser ut att kunna betala för det jag tänker visa."* (Erik). Goffmans dramaturgiska terminologi betecknar en sådan avläsning som situationsdefiniering. Alla situationer måste definieras för att veta hur vi ska agera (Goffman, 1959). Genom verbala och icke verbala uttrycksmedel styr säljaren situationen så att agerandet passar kundmötet.

5.1 Konsten att läsa av en kund

När en kund kommer in i butiken och säljaren bemöter den måste den uppkomna situationen, det vill säga interaktionen, definieras för att veta hur säljaren ska agera rätt. Situationsdefinition skapas i relation till den person som befinner sig i närheten (Goffman, 1959). Båda aktörerna måste göra klart för varandra vilka de är eller vilka de vill vara i den aktuella situationen. Med hjälp av olika uttrycksmedel, såsom kroppsspråk, röstläge och kläder, presenterar säljarna sig själva för att kontrollera och styra den information de överför och som ligger till grund för kundernas intryck av dem (Goffman, 1959). Det är viktigt att säljaren hanterar kundmötet rätt annars riskerar mötet att fallera. Observationen nedan exemplifierar ett möte där säljaren inte behärskade konsten att läsa av situationen.

(Utdrag ur observationsberättelse)

[En av säljarna kommer gående mot entrén. Hon är på väg till provrummen för att lämna en tröja till en kund som behövde en annan storlek. I entrén möter hon en ny kund som kommer in i butiken. Kunden är en ung man med rastafälator. Säljaren hälsar snabbt i förbifarten med ett "Hello". Kunden svarar förvånad med ett "hej". Säljaren ser lika förvånad ut och försöker snabbt rätta till det med ett nytt "Hej Hej".]

Mötet ovan visar hur säljaren feltolkar situationen utifrån ett av kundens uttrycksmedel, i det här fallet hans utseende. Situationen definieras fel vilket blev obekvämt för båda parterna. Säljaren gör en omedveten koppling mellan personer med rastafälator och personer som pratar engelska, vilket leder till att hon agerar så som hon gör. En sådan missbedömning ger upphov till en förvirring som säljaren inte har avsett och som kunde ha



undvikits om hon hade vetat i förväg vilka konsekvenserna, det vill säga den förvirring som uppstod, av hennes agerande hade blivit. Andra sätt att begå felsteg är till exempel oavsiktliga gester eller olägliga intrång av personer som inte hör hemma i situationen (Goffman, 1959).

För säljarna i butiken är det viktigt att undvika att hamna i sådana här situationer. Det gäller alltså att de kan läsa av situationen rätt. *"Jag tror att man anpassar sig väldigt mycket efter kunden för att ge ett bra intryck. Ja man försöker anpassa sig för att det ska bli bra."* (Anna). Emotional labor innebär bland annat att människan ändrar sina känslor för att rätta sig efter situationen, så kallad deep acting (Hochschild, 1983.). Säljarna styr sina känslor för att passa kundmötet. *"Ja det är liksom a och o att man anpassar sig efter kunden, man spelar egentligen många roller här. Man är liksom skådespelare."* (Anna). Det Anna beskriver är ett känslomässigt arbete som ofta uppstår i en butiksmiljö, vilket benämns som emotion work i teorin. Goffman menar att människan gör sitt framträdande och spelar sitt spel till förmån för andra människor (Goffman, 1959). För att underlätta skådespelandet använder sig säljarna av sin talang för att spela en roll som är anpassad efter kunden. Som citatet nedan visar, spelar säljarna i vissa fall amatörteater.

Jag tror någonstans att det är lite lättare för henne att gå in i rollen som säljare när man har något sådant, inte skådespelare, men teater. Det går väl lite hand i hand, att man kan spela olika roller, ha olika personligheter. Inte för att hon har olika personligheter men man kan spela det i alla fall. (Daniel).

"Man ska aldrig skilja på personer på det sättet. Det enda är att man kan bemöta personer på olika sätt. Så är det ju. Det ligger i det där att du läser av kunden från början, när du går fram till kunden." (Christoffer). För att läsa av en kund inför ett möte letar säljarna ledtrådar hos personen för att sedan använda sig av dessa för att skapa en roll som går i linje med kunden. *"Du kan ju inte ta alla kunder på samma sätt. Så är det ju. Det är ju helt jävla omöjligt"*. (Christoffer). Däremot är det enligt säljarna viktigt att inte lägga någon värdering i sin avläsning av kunden trots att de behandlar dem olika. *"Jag behandlar ju inte folk lika utan jag behandlar folk olika men ser inte på folk på olika sätt egentligen."* (Fred).

Citatet nedan belyser hur Erik läser av en kund och sedan anpassar sig efter den. Han förklarar även de olika sorters uttryck han kan använda sig av i sin situationsanpassning. Med

de verbala såsom språk, jargong och röstläge och icke-verbala uttryck såsom kroppsspråk och kläder presenterar Erik den han vill vara i mötet med kunden.

Eftersom vi är i en klädbutik så försöker man anpassa sig efter hur de är klädda, ålder kanske. Oftast om det är man eller kvinna. Ja det är nog framförallt det man läser av först liksom. Och sen när man pratar med dem så läser man självklart av och frågar vad de är ute efter och så där. (Erik).

5.2 Fem solar av fem möjliga – att styra sina intryck för att uppnå bästa resultat

En säljare kan använda både verbala och icke verbala uttrycksmedel för att försköna och belysa sitt framträdande i kundmötet. Det är det här som kallas för intrycksstyrning och syftar till att styra de intryck som påverkar kundens uppfattning om en säljaren (Goffman, 1959).

Intervjuare: Tror du att du kan styra det intrycket du ger till en kund?

Fred: Ja det kan jag göra, men sen är frågan om jag gör det till 100 %. Eller om det hänger ihop med vilken miljö man är i och vilka produkter man säljer. Alltså jag tror att utifrån de givna förutsättningarna som är för den här butiken så kan jag styra kundens intryck. Nära på 100 % tror jag själv.

Det här visar på att Fred använder sin egen förmåga och butikens förutsättningar, i det här fallet produkterna som finns till försäljning och en tillåtande butiksmiljö, för att styra kundens upplevelse. Freds berättelse uppmärksammar att serviceinstitutioner, såsom Peak Performance, organiserar och ger förutsättningar för emotionellt arbete. Företaget lägger i det här fallet grunden till det känslospel som säljaren ansvarar för.

5.2.1 Ut med språket – att uttrycka sig verbalt

”Jag tänker på vad kunderna säger när de kommer in” (Daniel). När kunder kommer in i butiken och pratar försöker säljarna läsa av vad som uttrycks verbalt. Det kan till exempel vara ett visst tonfall: ”Precis som vilken situation som helst så går man fram och så får dem sätta ribban. Går man fram och säger Hej Hej (glatt tonläge) och de bara Hej (lågt,



ointresserat), man märker ju bara på tonen på ett Hej vad man ska gå efter". (Bettan). Det kan även vara en viss jargong och talesätt som Daniels berättelse nedan beskriver:

I en ungdomsbutik där kanske man kan vara lite mer ungdomlig av sig och ha ett annat talesätt med grabbarna och tjejerna som är inne. Men här har vi väldigt blandade kunder, det är många yngre och det är många äldre också. Så man får ju liksom... kommer här in ett gäng Rosengårdskillar så snackar man med dem på ett helt annat sätt än en 50-60 årig tant. (Daniel).

Daniel beskriver hur olika situationer påverkar det talesätt som används. När han har att göra med ungdomar blir språket mer ungdomligt. *"De här grabbarna känner sig lite mer hemma om man kör lite så här ghettosvenska."* (Daniel). Medan en äldre persons närvaro påverkar sättet att tala i en helt annan riktning. *"Men det funkar inte på ett äldre par utan där måste man vara ganska trevlig."* (Daniel). För att hitta passande talesätt tenderar personalen att spela en roll (Hochschild, 1983). Berättelsen nedan visar hur säljaren spelar en roll som hade passat på fritidsgården för att kunna bemöta ungdomarna rätt.

Ja man anpassar sig till kunderna. Ja nu när jag tänker efter så brukar jag om det kommer in några strama killar så brukar jag liksom ja – Den är cool och den är fräck, ja då pratar jag som de gör på fritidsgården. (Bettan).

Det emotionella arbetet i butiken är inte uteslutande en tvåpartsinteraktion utan det kan även vara kollektivt. I Peak Performance butiken sker ett teamarbete där säljarna tillsammans bidrar till butikens atmosfär (Goffman, 1959). Säljarna tycker att det råder en viss stämning i butiken. *"Den är faktiskt ganska lättsam faktiskt, ganska skön stämning faktiskt."* (Daniel). De anser att det är ett öppet och glatt gäng anställda som trivs på jobbet. *"Vi är väldigt öppna och vi kan prata om allt."* (Bettan). Detta vill de även förmedla till kunderna för att påverka deras intryck av säljarna själva och butiken. *"Jag tycker vi är alltid så glada och öppna när de kommer in."* (Bettan). För att överföra denna stämning till kunden använder säljarna sig av ett visst sätt att närma sig kunden som också regleras i säljverktyget The Loop. *"Alltså vid just det här säljandet ska man ju inte säga, vill du ha hjälp? För då är det en ja eller nej fråga. Utan man ska ställa en ledande mer öppen fråga."* (Christoffer).

Peak Performance organisation bidrar till att säljarna ensamma och kollektivt genom verbala uttryck styr interaktionerna i butiken.

5.2.2 Kroppsspråk och rekvisita

Säljarna använder sig inte bara av sin verbala förmåga när de vill styra sina intryck i en specifik situation. *"Alltså personens hållning. Du kan ju inte stå där som en säck potatis utan måste vara öppen för kunden."* (Christoffer). Både det avsiktliga och oavsiktliga kroppsspråket säljaren har formar kundmötet (Goffman, 1959 och Hochschild, 1983). Säljaren tolkar kundens kroppsspråk för att sedan själv använda sig av ett kroppsspråk som passar i interaktionen. *"Kroppsspråk tror jag mycket på. Jag betraktar kunden ett tag, det är väl framförallt hon eller han som bestämmer situationen."* (Greta). Men det finns även kroppsspråk som sker utan en medveten tanke bakom. Dessa är oavsiktliga men kan ha minst lika stor påverkan på det intryck säljarna överför till kunden. Goffman benämner de här som oavsiktliga gester och menar att de kan förstöra ett framträdande genom att skapa förvirring hos aktörerna (Goffman, 1959). Observationen nedan beskriver just en sådan situation.

(Utdrag ur observationsberättelse)

[En säljare står i bakre delen av butiken och viker kläder. Kroppen är vänd in mot hyllorna och personen har blicken mot högen av kläder. En kund kommer in i det bakre rummet och säljare lyfter huvudet för att säga "hej". Säljaren vänder sig inte helt om utan endast överkroppen vrids mot kunden för ett bemötande. Direkt efter att ett "hej" har utbytts fortsätter säljaren sitt arbete med att vika i ordning på hyllorna. Kunden passerar rummet och fortsätter vidare in i butiken.]

Vad som sker i det här kundmötet är att verbala och icke verbala uttryckssätt går emot varandra. Säljarens glada hej går inte ihop med det kroppsspråk som han omedvetet utför. Säljarens verbala agerande vittnar om en öppenhet och ett intresse medan kroppsspråket är mindre inbjudande. *"Sen att man inte ska vända ryggen mot kunden eller ha ryggen vänd mot kunden när den kommer in i butiken utan man ska vara öppen. /.../ Då kan du vara hur glad som helst men det ser ändå för jävligt ut."* (Greta). Så trots att säljarna är medvetna om att deras kroppsspråk är viktigt inträffar ibland framställningsstörningar (Goffman, 1959).



För att förstärka sin intrycksstyrning kan säljaren använda sig av rekvisita. I Peak Performancebutikerna måste säljarna bära varumärkets egna kläder. *”Det tror jag är jätteviktigt./... / Jag behöver ju inte övertyga kunderna om att jag hör hit utan det ser de ju direkt, då har man kommit ett steg längre från början och slipper lägga energi på det.”* (Fred). Personalen i butiken uttrycker i många fall att de föredrar att använda kläder från den kollektion de ska sälja. *”Ja faktiskt. För att med kunder och så. /.../ Det är vi som är inspirationen för kunderna, hur vi klär oss.”* (Anna). Anna anser att personalkläderna är till hjälp för att utföra arbetsuppgiften som i grund och botten är att sälja. Genom att bära kläderna överförs ett intryck som säger att produkterna är bra och värda att köpa.

Om säljarnas säljaktiviteter ska bli meningsfulla för kunderna måste de samla all sin säljaktivitet så att den under interaktionen uttrycker det säljarna vill förmedla till kunden. För säljarna på Peak Performance innebär det att det är viktigt att det finns en harmoni i det som kommuniceras verbalt och icke-verbalt. De uttryckssätt som säljarna väljer ska också tydligt belysa och framhäva fakta eller information som i annat fall skulle varit dolt eller otydligt för kunden men som är avgörande för de intryck kunden får av säljarna och deras butik (Goffman, 1959).

6. Teaterpalatset

En butik kan liknas vid en teater med en scen, aktörer och ytor bakom kulisserna. Scenen i butiken är den yta där föreställningen sker och säljare möter kund. För att säljaren ska kunna skapa en bra upplevelse för kunden förbereds föreställningen bakom scenen. Dessa ytor avgränsas både av fysiska väggar och av upplevda sådana. De olika ytorna framkallar skilda ageranden hos personalen (Goffman, 1959).

6.1 Föreställningen kan börja

”Det är ändå när du är i butiken som du är på scenen” (Christoffer). Säljarna på Peak Performance upplever att butiksytan där de möter kunderna fungerar som en scen där deras agerande blir synligt för butikens publik. Butiksytan är de delar av lokalen som kunderna har tillträde till, det vill säga den yta där produkterna presenteras. Det här är den främre



regionen och alla produkter, inredning och skyltar som ramar in den främre regionen utgör den fasta teckenutrustningen (Goffman, 1959). Inramningen hjälper till att förstärka den främre regionen som den yta där föreställningen äger rum. *"På något sätt är det nog ändå butikens väggar där uppe, när man är i den miljön med dem produkterna och när man är tillsammans med andra kollegor som tydliggör arbetsplatsen"* (Fred). All inredning och rekvisita ger regionen en slags aura, även när regionen inte har någon publik så kan den behålla lite av sin aura (Goffman, 1959). Peak Performancebutiken har en stark inramning. Inredningen är i trä och stål, har tydliga teman på skyltningar och kläderna viks noggrant på ett förutbestämt sätt. Det gör att den främre regionen blir en igenkännande och tydlig scen för både kunder och personal (Peak Performance).

6.1.1 Plats på scen – olika roller i olika rum

Den främre regionen har ofta krav på expressiva uttryck, både vad gäller inredningen och personalens framträdande (Goffman, 1959). Det är här säljarna får möjlighet att verkligen agera som säljare. Agerandet begränsas dock av de normer som råder för säljare i butiksmiljö. Normer i butiksmiljö skapas delvis utifrån de förväntningar som kunden har på servicemöten vilket inbegriper säljarens agerande. Eftersom säljarna på Peak Performance är anställda för att tillfredsställa kunderna kan de känna att de är deras plikt att uppfylla deras förväntningar. Butikens kunder förväntar sig ett visst bemötande i mötet med säljaren. Goffman använder begreppet hövlighetsnormer för att beskriva det sätt som säljaren behandlar sina kunder på medan de är i kundmötet. Greta uttrycker en hövlighetsnorm som hon förhåller sig till när hon arbetar: *"Jag svär inte inför en kund"* (Greta). Hon menar att svära inför en kund bryter mot allmänna vett och etikettsregler och därmed även butikens oskrivna regler om hövlighet. I butiken finns det också normer som reglerar det sätt på vilket säljaren agerar medan han eller hon befinner sig inom syn- eller hörhåll från kunderna. Det här är normer som skapas utifrån organisationens förväntningar på säljarnas plikter och skyldigheter. På Peak Performance finns det förväntningar om att de anställda ska agera som professionella säljare när de är på scen. Det är det här som Goffman benämner som en instrumentell anständighetsnorm (Goffman, 1959). När kunder kommer in i butiken påminns



de om plikten att agera säljare. Bettan beskriver en sådan påminnelse: *"/.../ om det blir tomt i butiken så börjar man prata lite skit och så men om det kommer in en kund i butiken så sträcker man på sig och Hej Hej"* (Bettan). Det Bettan berättar om är ett exempel på arbetssimulering (Goffman, 1959). Säljarna är upptagna med något som avviker från arbetsuppgifterna nämligen att stå och småprata med varandra, när kunden kommer in påminns de om anledningen till varför de är där och sträcker på sig och hälsar. *"Vi pratar ju bakom kassan när ingen är där. Vi säger ju inget om någon är butiken eller om det är i helt andra ändan av butiken så märker det ju inte. Det roliga är att man alltid blir så tyst när de kommer sen. Vi har koll på dem via kameran."* (Bettan). Ytterligare ett exempel på samma fenomen är när säljarna står och viker om kläder och rättar till klädhögar som redan är perfekta när det rör sig kunder i butiken (Ur observation).

När kunder befinner sig på scenen tenderar säljarna att uppträda mer formellt. *"Om det är typ en äldre herre som ska ha kläder eller något då går man lite in i en yrkesroll då man verkar låta lite mer professionell när man jobbar än annars"* (Erik). Butiksväggarna aktiverar yrkesrollen hos säljarna och de tenderar att liva upp sitt manér med språk och rörelser som uttrycker produktkunskap (Goffman, 1959). *"Jag tror nog att man har den rollen på sig så länge man är här"* (Fred). Det finns även delar i den främre regionen där säljarna tycker att deras yrkesroll som säljare blir tydligare än på andra ställen i butiken. Empirin klargör att en dimension av yrkesrollen är att vara tekniskt kunnig och att deras framträdande på så sätt främst syftar till att uttrycka de karakteristiska för den säljaktivitet som ska utföras. *"I active-rummet är man nog mest säljare."* (Greta). Greta nämner den plats i butiken där funktionskläderna presenteras som den del av butiken där säljarrollen blir tydlig. Distinktionen mellan säljare och kund görs med utgångspunkt i produktkunskap. *"Det är nog en upplevd grej, att jag upplever att jag sätts mer på prov. /.../ Det kan ha att göra med att det är lättare att ta på tekniska specifikationer i en Gore Tex jacka än hur ett par chinos sitter och vad man kan ha dem tillsammans med och så där."* (Fred). Ytterligare en plats som tydliggör säljarrollen i den främre regionen är kassan.



6.1.2 Kassan – rum för köpslående

”Det är ju rätt uppenbart att det inte är någon kund som står bakom kassan” (Greta). Empirin visar att kassan är en plats i butiken som kopplar på säljarrollen (Se bilaga 6). Kassaområdet avgränsas fysiskt av en bänk där kassaapparaten, påsar och paketinslagningsmaterial förvaras. Det här är rekvisita som inte är tillgänglig för kunden utan endast för säljaren. Den fasta teckenutrustningen hjälper till att tydliggöra gränsen för mellan personal och kund. Kassaområdet markeras även med ett annat golvmaterial än vad som finns i övriga butiken. *”Kassan. Där är makt, där är pengarna.”* (Christoffer). Som Christoffer påpekar är pengahanteringen en tydlig markör för säljarrollen i den främre regionen. Berättelsen nedan beskriver att relationen mellan säljare och kund förändras beroende på var i butiken de befinner sig. I säljprocessen betar sig säljaren mer öppet och informellt medan relationen blir mer formell vid betalningen. Så här beskriver Anna den förändringen:

Det är väl bakom kassan. För det är där det verkligen sker. Visst försöker jag absolut agera som en säljare men jag försöker ändå vara på ett socialt plan öppen. Ja det skulle ju kunna vara ja att vi liksom bara hade en konversation i allmänna lag. Men där blir det ju väldigt tydligt. (Anna).

Att byta mellan den informelle säljaren som agerar mer som en vän till den formella säljaren som tar emot pengarna är en balansakt. Den balansakten kräver kompetens. Säljarna vill inte uppfattas som om deras agenda är att endast sälja. För att markera det använder säljarna ibland kassaområdet och kassabänken som rekvisita. Daniel berättar om det så här: *”Sådana små grejer som att ta dem i handen när de lämnar butiken och tacka och välkomna åter. Och kanske inte att bara ge påsen och ropa nästa när de har betalt utan om det finns möjlighet att gå runt om kassan och ge den i handen och säga tack.”* (Daniel). I balansakten kan kassan beskrivas som ett hinder i den tidigare goda relationen. Fram till att betalningen ska ske råder ofta en personlig och lättsam relation mellan parterna men när säljaren går bakom kassan och tar emot pengarna blir relationen mer allvarlig och formell. Det finns dock situationer där säljarna känner att den mer allvarliga och formella relationen till kunden är bra. Dessa situationer rör ofta reklamationer vilket exemplifieras av situationen nedan.



(Utdrag ur observationsberättelse)

[En kund kommer in i butiken. I handen håller han en gammal påse från ett annat företag. Säljaren står och viker tröjor vid ett bord ett par meter ifrån entrén. Säljaren avbryter vikningen, tittar upp mot kunden och säger Hej. Kunden går mot säljaren samtidigt som han börjar packa upp en jacka ur påsen. Kunden förklarar att han kommer med en tråkig sak. Jackan han köpte på rean har blivit missfärgad i tvätten. Säljen tar emot jackan och säger att det var ju inte bra. "Följ med här så ska vi titta på den." Säljaren går och ställer sig bakom kassadisen med kunden på andra sidan. Säljaren lägger upp jackan på bänken och ber kunden förklara vad som har hänt.]

Observationen visar att säljarna använder kassan i de fall där de känner att de vill förstärka sin formella roll som säljare, det avskiljda kassaområdet inger en sorts trygghet som berättigar dem i sina argument. Det här är något som säljarna inte uppmärksammat själva i intervjuerna, utan tydliggjorts vid observationerna.

Säljarnas framträdande på scenen kräver utrymmen för förberedelse, återhämtning och reflektion. För att inte förstöra kundernas upplevelse och bild av den främre regionen måste detta agerande ske på ytor som inte är synliga för kunden. Säljarna försvinner då bakom kulisserna.

6.2 Bakom kulisserna

I de bakre regionerna synliggörs ageranden som säljarna i någon mån undertryckt i den främre regionen (Goffman, 1959). Rent visuellt är det därför viktigt att avskilja de bakre regionerna från de främre för att inte förstöra publikens illusion. De bakre regionerna i Peak Performance butiken är personalrummet (Se bilaga 7, bild 7:1). och kontoret i källaren (Se bilaga 7, bild 7:2, 7:3 & 7:4), toaletten i ett avgränsat utrymme vid kassan, hissen och lagret på vinden. I butikens fall är det även tydligt att dessa platsers karaktär av bakre region skiljer sig från den främre regionen. Det beror på den distinkta skillnaden mellan dessa utrymmen och butiksytan där kunderna besöker butiken. De bakre regionerna är i mycket sämre skick än den fräscha och väl designade butiken. Källaren, där personalrum och kontor är placerat, är inte inredd utan har en källarlik karaktär där det till exempel finns en avfuktare för att minska redan uppstådda fuktskador, trasiga källarväggar och materialval som skiljer sig från den främre regionens.



De bakre regionerna har till skillnad från de främre regionernas krav på expressivitet istället krav på att fokusera på de tekniska aspekterna av ett framträdande (Goffman, 1959). På Peak Performance innebär det en möjlighet att utforma framträdandet, förvara rekvisita och hjälpmedel och koppla av. Den bakre regionen tillåter mindre handlingar som lätt kan uppfattas som olämpliga i kundens närvaro. Det handlar om till exempel en informell samtalston, ämnen och kroppsspråk. Bakom kulisserna på Peak Performance tillåts personalen att koppla av, avreagera sig och söka en tillflyktsort.

6.2.1 Koppla av

Rekreationsregioner utgör ett område för den bakre regionens kontroll (Goffman, 1959). För personalen på Peak Performance är det området personalrummet i källaren under butiken. *"Här nere kan man slappa."* (Christoffer). Till personalrummet kommer säljarna på morgonen för att hänga av sig ytterkläderna, vissa byter om till andra skor och andra lägger lunchlådan i kylskåpet. Säljarna menar att de känner en skillnad mot hur de känner och agerar nere i lunchrummet jämfört med när de är uppe på butiksgolvet. Daniel beskriver skillnaden så här:

Man slappnar nog av lite mer än när man är där uppe. Jag ska inte säga att man är jättespänd och så här men man är ändå vaken där. Men sen kommer man ner. Lunchen är ganska skön när man kommer ner och bara puh! (Daniel).

Berättelsen ovan visar att Daniel kopplar av och intar en mer avspänd roll i personalrummet än vad han har uppe i butiken. Under lunchen eller fikan blir personalrummet ett ställe för att ta en andhämtningspaus. De olika regionerna påverkar alltså säljarnas agerande. Empirin tydliggör att säljarna själva uppfattar det som att de ofta går ur sin säljarroll när de kommer ner i källaren. *"Ja på lunchen. Då går jag ner här och kopplar av och chattar på facebook."* (Bettan). De skillnader som finns i säljarnas agerande är ofta relaterade till deras kroppsspråk. *"Hållningen, hela du, jag kan sitta här och hänga men så fort man kommer upp där uppe så ändras det."* (Bettan). Att personalen känner sig mer avslappnad märks också på deras sätt att tala med varandra. I personalrummet innebär det en lite mer vänskaplig och öppen ton där skämt och privata samtal i normal samtalston är tillåtet.

6.2.2 Avreagera sig

"Man kan avreagera sig lite här nere och på lagret" (Christoffer). Precis som Christoffer påpekar kan källaren förutom att användas som en plats för avkoppling är det också en plats där säljarna kan avreagera sig under och efter vissa kundmöten i butiken. Agerande som av olika anledningar undantrycks på scen kan säljarna få utlopp för i de bakre regionerna (Goffman, 1959). I säljarnas dagliga arbete kan situationer uppkomma som gör att de tvingas lägga bort sina egna känslor vilket innebär att verkliga känsloreaktioner måste skylas över och ersättas med ett passande ansiktsuttryck (Hochschild, 1983). Säljarna i butiken menar att det ibland innebär att hålla en god min och agera som om kunden alltid har rätt något som i teorin kallas för surface acting. Agerandet blir särskilt tydligt i situationer när kunder vill reklamera en vara och är upprörda och besvikna. Här sätts säljarens teatraliska förmåga på prov då det gäller att behärska sin röst och sina ansiktsuttryck för att inte förstöra framträdandet. Säljarnas berättelser visar att det ibland kan kännas förnedrande att ta emot kundens klagomål, speciellt vid de tillfällena där kunden gör personliga angrepp mot säljaren. Utifrån rollteorierna kan säljaren hantera dessa känslor av förnedring. Empirin visar att säljarna distanserar sig från sin privata roll för att det är lättare att hantera klagomål iklädd yrkesrollen. Att gå in i sin yrkesroll hjälper till att upprätthålla normerna om god service.

Men bakom kulisserna, utom syn- och hörhåll från kunden, kan säljaren låta de verkligt upplevda känslorna synas. Christoffer berättar om hur han ibland använder de bakre regionerna som ett utlopp för de verkliga känslorna.

Eller om kunden är kvar i butiken och du ska ner och kopiera ett papper och du fortfarande tycker att kunden är dum i huvudet, gå ner här och kopiera papperna. Gå ner här och skrik och sen gå upp igen. Så kanske du slipper råka skrika där uppe. (Christoffer).

6.2.3 Tillflyktsort

Ett tillfälle som gör att skillnaden mellan de främre och bakre regionerna blir tydlig är när någon av säljarna har en dålig dag. Daniel beskriver hur han hanterar en sådan dag så här:



Vad jag tror att man gör lite då är att man drar sig undan lite. Har jag en sådan dag kan jag göra det ganska enkelt för då säger jag att jag går ner och sätter mig på kontoret och gör andra grejer. Så jag kan ju smita undan från en sådan grej. Det är ju svårare för en som måste jobba i butiken. De måste vara där och det kan kännas tungt. (Daniel).

Säljarens berättelse visar att det ibland kan vara tungt och jobbigt att vara på den främre scenen och tvinga sig själv att iscensätta framträdanden för kunderna. Anna berättar nedan hur hon nyttjar vissa arbetsuppgifter för att söka tillflykt.

Det beror mycket på hur man. Jag tror väldigt mycket på ens inställning. /.../ Men visst jag har varit här flera gånger och om vi har fått en leverans och jag säger Yes! Och kan jag få gå upp på vinden och packa upp? Ja tack. Då går jag liksom upp på vinden och ja okej jag försöker ja, jag kanske inte vill träffa en människa på ett tag. (Anna).

Förutom vinden blir lagret en plats i butiken där säljarna under sin arbetstid kan söka tillflykt samtidigt som hon gör nytta för butiken, vilket Bettan beskriver nedan:

Gå upp på lagret. Det är bättre att man säger det när man kommer till jobbet. Jag mår inte bra idag. Och så får man typ ta och packa upp. Det finns ju alltid något annat att göra. Här nere kan man ju i sådana fall... det är ju ett bra område här nere. (Bettan).

Säljarna poängterar att när de drar sig undan handlar det ofta om att undvika kontakten med kunder. "Om jag mår riktigt dåligt så syns det så då brukar jag be om att få gå upp på lagret." (Bettan). Till de bakre regionerna har kunderna inte tillträde och det är tillåtet att släppa sin säljarroll. "För det är på något sätt en skön tillflyktsort och där känner jag mig inte som en säljare." (Fred).

Säljarnas berättelser tyder på att det är ett aktivt val från deras sida att använda tillflyktsorterna när de känner att de inte kan utföra det emotionella arbetet på det sätt som är önskvärt både från organisationen och från individen själv. "Det syns på mina ögon om jag har en dålig dag även om jag är glad." (Bettan).

6.3 Övergångar

I de ögonblick när en säljare lämnar den bakre regionen och går ut till den plats där publiken finns eller när han eller hon återvänder därifrån blir ett eventuellt rollbyte som tydligast (Goffman, 1959). Förändringen synliggörs genom säljarnas kroppsspråk och verbala



konversation med varandra. I Peak Performance butik finns vissa specifika områden som är naturliga platser för övergången mellan bakre och främre regioner. Dessa övergångar är trappan, toaletten och hissen. Men ibland omfattas inte bara delar utan hela butiken av en övergång. Butiksytan fungerar då som en bakre region trots att den är fast etablerad som en främre region. På Peak Performance är det tiden innan öppning och efter stängning. Då har kunderna inte tillträde och säljarna förbereder scenen och dess rekvisita inför nästa föreställning genom att vika kläder, fylla på påsar och städa lokalen (Goffman, 1959). Det finns även vissa platser på scenen som framkallar en bakre region stil, det vill säga att ageranden som vanligtvis är besparade till de bakre regionerna tar beslag på delar av de främre regionerna (Goffman, 1959). I de områdena kan säljarna känna sig säkra på att de är utom syn- och hörhåll för kunderna. Vid kassaområdet finns en övervakningskamera där säljarna kan se övriga ytor i butiken. Observationer har visat hur säljarna står och samtalar öppet men har blicken fäst mot tv-skärmen. På så sätt känner sig säljarna trygga för att de har kontroll över situationen och riskerar inte att bli ertappade med opassande agerande. Vid trappan, toaletten och hissen har säljarna mindre kontroll eftersom avskiljningen mellan den främre och bakre regionen inte är lika markant.

6.3.1 Trappan

När säljarna rör sig mellan butiken och källaren gör de det via en trappa (Se bilaga 8, bild 8:1 & 8:2). Trappan är belägen vid provrummen utan någon anslutande dörr vilket gör att kunderna kan se alla trappstegen ner i källaren. Det finns en fysisk avgränsning i form av en kedja som markerar att kunderna inte har tillträde till trappan och till utrymmena den leder till. Avgränsningen hindrar kunderna från att nå de bakre regionerna men de kan fortfarande se en liten del av dem. Den omständigheten kan vara problematisk för säljarna i det avseendet att säljaren kan bli ertappad när han eller hon går in och ur sin yrkesroll (Goffman, 1959). *"Om jag är på väg upp från lunch och där står någon och tittar ner, då är det klart att man slår på direkt."* (Christoffer). Säljarens berättelse åskådliggör en förändring i hans agerande, han menar att han "slår på" ett visst sorts agerande när en kund ser honom. Hochschild uttrycker det här som att säljaren måste "put on a smile." (Hochschild, 1983).



”Men i butiken på vägen upp i trapporna får du växla från sur min till glad min.” (Fred). Här belyser Fred att ett agerande som fungerar i de bakre regionerna måste tillrättaläggas innan säljaren når butiksgolvet. Ytterligare en problematik uppstår när säljarna använder övergången när de inte är i tjänst, till exempel till och från lunch, och blir haffad av en kund som vill ha hjälp. Fred berättar att det för vissa säljare är svårt att lämna scenen och plikten när det är tid för lunch.

Folk i butiken hanterar det där väldigt olika. Låt säga att det någon som ska ta lunch klockan två vissa kan mycket väl komma iväg kvart i tre lika gärna för att situationerna gör att det kommer nya kunder och nya kunder och tar inte ett aktivt beslut att nu släpper jag det här och går på lunch. (Fred).

Under lunchen i källaren passar personalen ofta på att använda toaletten, då den ligger på övre plan i anslutning till scenen blir övergångsproblematiken ofta tydlig.

6.3.2 Toaletten

Personaltoaletten i butiken ligger placerad vid kassaområdet (Se bilaga 8, bild 8:3). Förrummet till toaletten avskiljs med en skjutdörr och används för undanhäng av kläder till kunder, förvaring av personalens vattenflaskor och butikens telefon är placerad där. När personalen är på lunchrast och vill besöka toaletten innebär det att de måste ta sig upp från källaren och genom butiken för att nå den. Det medför att de korsar den främre regionen för att nå en annan bakre region. Att det kan bli problematiskt visar Annas berättelse nedan.

Flera gånger när jag ska gå på lunch så jobbar jag ju inte men så gör jag det ändå. Toan är ju där uppe. Om man har lunch en hel timme behöver man gå på toa. Jämt när man går upp så hälsar jag på kunderna. (Anna).

Då Anna kommer upp på scen börjar hon hälsa på kunderna, så trots att hon inte jobbar agerar den på det sätt som om det vore under arbetstid. Annas agerande är ett exempel social disciplinering vilket kommer att behandlas i kapitlet *Kraften i väggarna - ett inrutat agerande* (Se kapitel 6.3.5).

Det empiriska materialet hämtat från observationerna visar att situationer där säljarna blir tillfrågade om hjälp när de är lediga och bara använder scenen som en passage är svåra



att hantera. Kunderna förväntar sig hjälp vilket ingår i säljarrollens plikt men inte just då. För säljaren blir det svårt att inte utföra vad det emotionella arbetes plikter säger eftersom allt annat runt om ser ut som ett framträdande för kunden.

6.3.4 Hissen

(Se bilaga 8, bild 8:4)

(Utdrag ur observationsberättelse)

[Observatören följer med säljaren i hissen upp till lagret för att hämta en ny storlek till en av kunderna i provrummen. Säljaren trycker på hissknappen, sjunker ihop och lutar sig mot väggen och pustar ut. Det tar bara någon sekund tills att hissen är framme på lagret, säljaren springer iväg och hämtar rätt tröja från rätt back och kommer tillbaka till hissen. Säljaren trycker på knappen och lutar sig återigen mot väggen. Ett litet duns talar om att hissen är tillbaka på butiksplan och säljaren rätar upp sig och öppnar dörren ut i butiken.]

Observationen visar att de korta stunderna i hissen blir ett tillfälle för personalen att pusta ut då hissen blir en bakre region. Både kroppsspråk och verbala uttryck synliggör säljarens övergång mellan att vara en alert säljare och en trött privat person. Innan hissdörrarna går upp måste säljaren samla sina uttryck för att inte förstöra kundernas illusion.

6.3.5 Kraften i väggarna - ett inrutat agerande

Att ett agerande är något som kopplas samman med en region synliggörs vid de tillfällen då ledig personal hälsar på sina arbetskamrater i butiken på sin fritid. Bettan beskriver:

Jo ibland händer det att man står vid kassan och någon är på väg ut och ni (som jobbar) säger Hej då och då säger jag också Hej då och då står man där med jackan. Men det är liksom automatiskt. Annars känner man sig otrevlig, man jobbar ju där liksom men det vet ju inte kunden. Man börjar typ vika kläder och ja man är ju van vid att hela tiden röra på sig och kommer jag in i butiken och ska hälsa på dem som jobbar så kan jag inte stå bredvid om de viker utan då börjar man själv. (Bettan).

Bettans redogörelse åskådliggör att en region kan vara så pass förknippat med ett beteende att man automatiskt agerar på det sättet som är normen för den zonen. Att väggarna i butiken framkallar ett automatiskt agerande där man är ett med sin yrkesroll både under



och utanför arbetstid kallar Goffman för social disciplinering (Goffman, 1959). Allt som finns i den här zonen såsom överhängande normer, teckenutrustning och kollegor gör att säljarens agerande efterhand disciplineras.

7. Slutsats

Vi kan genom vår uppsats stärka befintliga teorier om frontpersonals emotionella arbete. Idag fokuseras det mer på de positiva effekterna emotionellt arbete kan generera frontpersonalen till skillnad från tidigare forskning där det emotionella arbetets kostnader och belastningar betonats. Vår empiri stödjer tidigare resonemang om att frontpersonalarbete är ett arbete som kräver hög social kompetens. När den socialt kompetente säljaren får utrymme för kreativitet i sitt emotionella arbete tycks kundmötet upplevas mer framgångsrikt för båda parter. Med hjälp av sin kreativitet och sin kompetens styr säljaren sina verbala och icke-verbala uttryck för att uppnå ett känslomässigt tillstånd hos kunden där den känner sig tillfredsställd. Uppsatsen visar även att det emotionella arbetet har en rumslig dimension där de olika regionerna i en butik kan kopplas samman med säljarnas känslotillstånd och agerande. Bakre regioner används för avkoppling, avreagering och som en tillflyktsort. Vår studie visar att det finns en problematik i övergången mellan främre och bakre regioner vilken grundar sig i att säljarna här genomför ett eventuellt rollbyte. I tre teman; *Vikten av kreativitet*, *Vikten av intrycksstyrning och Regioner är kopplat till agerande* redogör vi för uppsatsens slutsatser och poänger.

7.1 Vikten av kreativitet

"Att man får hjälpa dem. Att man får hitta en lösning liksom. Det är det som är tillfredsställande i detta yrke." (Christoffer). Det empiriska materialet visar att säljarna drivs av att få vara kreativa i sitt yrkesutövande. Det gäller även i det emotionella arbetet som frontpersonalen utför. Uppsatsen slår fast att säljarna upplever att det ger dem mer arbetstillfredsställelse att skapa ett specifikt känslomässigt tillstånd hos en kund om de får vara kreativa i sitt emotionella arbete. Säljarna pratar om kreativiteten i termer av fria tyglar, agera stylist, hitta lösningar och göra kunden nöjd. Något som kan jämföras med begreppet spontanitet i tidigare forskning (Petersson, 2003). Att det finns utrymme för kreativitet i säljarnas emotionella arbete går emot Hochschilds tankar om att det är ett kostsamt och rutiniserat arbete (Hochschild, 1983). Istället går våra slutsatser i linje med bland annat Baerenholdt och Jensens resonemang om att emotionellt arbete kan vara belönande



eftersom säljarna får ett erkännande av kunden (Baerenholdt & Jensen, 2009). Säljarnas berättelser om företagets säljverktyg för rutinisering av kundmöten visar att de snarare förhåller sig till det som en vägledning för rätt emotionellt agerande än en fast rutin. Men det kräver också en organisation som ger de anställda frihet i att tolka säljverktyget.

Säljarna använder sig av både surface acting och deep acting i deras emotionella arbete. I deras berättelser nämner de att det ytliga agerandet är som att lägga på sig en mask, eller som en av säljarna uttrycker det *"put on a smile"*. Både organisationen och de anställda ser hellre att agerandet på scenen sker på ett djupare plan. Det tycks vara så att om säljarna kan identifiera sig med den livsstil och de värderingar företaget står för så underlättas det djupa agerandet. Säljarna upplever även att djupagerandet är mer genuint vilket de poängterar som viktigt i säljarrollen.

Vid möjlighet till kreativitet i sitt känslomässiga arbete upplever säljarna att det är lättare att vinna kundernas förtroende eftersom deras agerande känns mer genuint. Det här styrks av säljarnas beskrivning av motviljan att verka för påstridig i en säljprocess genom att pracka på kunden produkter. Ett kundmöte kan även resultera i att säljarna tycker att de ger kunderna en gåva genom sitt emotionella arbete. Gåvan är något annat än de produkter som säljs till kunden och kan vara den specifika känslan och den upplevelsen som säljaren får kunden att känna (Cohen, 2010). Uppsatsen visar följaktligen att resultatet av frontpersonalens kreativa emotionella arbete kan generera vinster för både personalen och kunderna.

7.2 Vikten av intrycksstyrning

Uppsatsen visar att säljaryrket kräver en förmåga att kontrollera och styra sina känslor för att uppnå ett lyckat kundmöte. Vårt empiriska material stödjer Paynes resonemang om att frontpersonalsarbete är ett arbete som kräver hög social kompetens (Payne, 2009). Den kompetens som värderas är bland annat säljarnas skicklighet att växla det emotionella agerandet utifrån vad situationen kräver. Agerandet bygger på verbala och icke-verbala uttrycksmedel det vill säga språk, kroppsspråk och symboler.



De verbala verktygen som används i säljarnas intrycksstyrning är röstläge, jargong, talesätt och rollspel. I mötet med kunden bestämmer sig säljaren för det verbala förhållningssätt som han eller hon tror faller kunden i smaken. Det kan vara att samtalsämnen växlar beroende på kundernas ålder eller att spela rollen av en fritidsledare för att småkillarna ska känna sig hemma. De icke-verbala verktygen som används i servicemötet är kroppsspråk och rekvisita. Det är viktigt att kroppsspråket går i linje med det säljarna vill förmedla annars kan det samlade intrycket vara förvirrande. Rekvisitan som hjälper säljarna att styra sina intryck är varumärkets egna kläder. En slutsats som är specifik för den butiksmiljö, med hög servicegrad och stor personlig interaktion, vi har undersökt är att säljarna gärna bär de produkter som de säljer.

Den yttersta dimensionen av emotionellt arbete som en förmåga är att kunna anpassa dessa uttrycksmedel utifrån den specifika kunden. Det kräver att säljaren kan läsa av situationen och styra sitt känslospel så att det rätta känslomässiga tillståndet uppnås hos kunden. Säljarna upplever ibland att de måste anta olika roller för att efterlikna kunden. De måste agera som skickliga kameleonter. Vi kan genom vår uppsats påvisa att den teoretiska ramen om vikten av intrycksstyrning och rollskapande överensstämmer med det empiriska materialet.

Om en organisation ger säljarna förutsättningar för att kunna styra de verbala och icke-verbala intryck som ges till kunden och säljarna själva har förmågan att agera ut dem så kan vikten av intrycksstyrning mätas i pengar. Det är med anledning av att säljarna får möjlighet att skapa en personlig relation till kunden som i slutänden förhoppningsvis leder till ökad försäljning.

7.3 Regioner är kopplat till agerande

Butikens rumsliga dimension har betydelse för säljarens interaktion med kunden. Empirin bestående av både intervjuer och observationer visar att personalens egna känslor kan sammankopplas med de olika regionerna i butiken. Ett visst känslotillstånd hos en säljare framkallar ett visst regionsbeteende. Många av säljarna berättar att när de av olika anledningar har en dålig dag och känner sig nere gärna drar sig undan från sina



arbetsuppgifter på scenen och istället väljer ytor som ej är tillgängliga visuellt och fysiskt för kunderna. Ytor som säljarna väljer dessa dagar ligger i den bakre regionen; lagret, personalrummet och kontoret. Dessa ytor används även för avkoppling och avreagering. Det här är ageranden som kunderna inte får se med risk för att störa framställningen. Tvärtom när säljarna mår bra befinner de sig gärna på scenen i butiken inom syn – och hörhåll för kunder. Empirin visar att säljarna i det här känslotillståndet ofta rör sig mycket i butiken och att de söker många kundinteraktioner. Uppsatsen visar därmed att säljarna aktivt väljer region efter känslotillstånd eftersom resultatet av deras emotionella arbete med att skapa ett visst känslomässigt tillstånd hos en kund påverkas av hur de själva mår.

En region kan också framkalla ett visst agerande hos säljarna. Vår studie visar att olika rum framkallar olika roller. Rummet med funktionskläder lockar fram rollen som den sakkunnige säljaren. Det vill säga att en stor dimension av säljarrollen bottnar i säljarnas produktkunskap. Ytterligare ett exempel är kassaområdet som kopplar på en mer professionell säljarroll hos personalen (*jfr* Petersson, 2003). Säljarna ser den professionella rollen vid kassaområdet både som ett hinder i den goda kundrelationen och som en trygghet vid klagomålshantering.

När säljarna rör sig mellan de främre och bakre regionerna skapas övergångar. Vår studie visar att det finns en problematik kring övergångarna. Det grundar sig i att det finns en tydlig skillnad i agerande mellan de två regionerna, vilken tydliggörs vid övergången. Observationerna har visat att personalen vid övergångarna medvetet och omedvetet går in och ur sin yrkesroll. När övergångarna inte är tydligt visuellt eller fysiskt avgränsade, vilket är fallet i butiken, blir säljarens växling mellan rollerna otydlig både för säljaren själv och för kunden. Det kan innebära att en förvirring uppstår mellan de emotionella arbetets plikter som följer med yrkesrollen och de förväntningar som kunderna har på säljarnas agerande. Det här visar att det är viktigt att placering av de olika regionerna i en butik är noga planerade så att övergångarna inte skapar förvirring. Att olika rum kan skapa olika roller är också något som bör beaktas vid en butiksutformning.

För framtida forskning är det intressant att uppmärksamma klass och kön perspektiven på emotional labor i butiksmiljö. Frontpersonalarbete är traditionellt sett ett kvinnligt yrke och



har därmed haft en lägre status. Mycket av den tidigare forskningen har därför tittat på vad kön- och klassaspekten kan ha för betydelse. Det är även intressant att utföra samma forskning men på andra yrken.



8. Referenser

- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflection. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Andra upplagan. Studentlitteratur: Lund
- Ashforth, E. & Humphrey, R. (1993). Emotional labor in service roles. The influence of identity. *The academy of management review*. Vol. 18, No. 1, pp. 88-115.
- Baerenholdt, J.O. & Jensen, H.L. (2009). *Performative work in tourism*. *Scandinavian journal of hospitality and tourism*, Vol. 9, No. 4, pp.349 — 365.
- Bolton, S. (2004) Conceptual confusions. Emotion work as skilled work. In Warhurst. C., Grugulis I. & Keep, E. (eds). *The skills that matter*, pp. 19-37. Basingstone: Palgrave Macmillan
- Bolton, S. (2005). *Emotion management in the workplace*. Baskingstone: Palgrave.
- Bolton, S. & Houlihan, M. (2005). *The (mis)representation of customer service*. *Work, Employment & Society*. Vol.19, No.4, pp. 685–703.
- Bryman, A. (2004). *The Disneyization of Society*. SAGE: London
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Liber: Malmö.
- Bäckström, K., & Johansson, U. (2005). *Servicemötet i butiken – ett servicemöte i ny gestaltning?* I Corvellec, H. & Lindquist, H. (red.) (2005). *Servicemötet - Multidisciplinära öppningar*. Malmö: Liber.
- Callaghan, G. & Thompson, P. (2002). *We recruit attitude: the selection and shaping of routine call centre work*. *Journal of Management Studies*. Vol.39, No.2, pp.233–53.
- Cohen, R.L. (2010). *When it pays to be friendly: employment relationships and emotional labour in hairstyling*. *Sociological Review*, Vol.58, No.2, pp.197-218.
- Goffman, E. (1959). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Nordstedts akademiska förlag: Stockholm.
- Grandey, A.A. (2000). *Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor*. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.5, No.1, pp.95-110.
- Grönroos, Christian. (2007). *Service management and marketing. Customer management in service competition*. Third edition. John Wiley & Sons, Ltd: West Sussex.



- Guenzi, P. & Georges, L. (2010). *Interpersonal trust in commercial relationships. Antecedent and consequences of customer trust in the salesperson*. European journal marketing. Emerald. Vol.44, No.1
- Gundlach, G.T. & Murphy, P. E. (1993). *Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges*. Journal of Marketing. American marketing association. Vol.54. No.4
- Heskett, J., Sasser, W. & Schlesinger, L. (1997). *The Service Profit Chain*. New York: Free Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*. Berkley, Los Angeles, London: University of California Press.
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andrasamhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur: Lund.
- James, N. (1989). *Emotional labour: skill and work in the social regulation of feeling*. Sociological Review. Vol.37, No. 1, pp.15–42.
- Leidner, R. (1993). *Fast Food, Fast Talk. The Routinization of everyday life*. Berkley: University of California Press.
- Marx, Karl. (1977). *Capital, Vol 1*. Intro. By Ernest Mander. Tr. Ben Fowkes. New York: Vintage.
- Morris, A. & Feldman, D. (1996). *The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor*. Academy of Management Review. Vol.21, No-4, pp. 23-37.
- Payne, J. (2009). *Emotional Labour and Skill: A Reappraisal*. Gender, Work and Organization. Vol.16, No. 3, pp.348–367.
- Petersson, M. (2003). *Identitetsföreställningar- performance, normativitet och makt ombord på SAS och AirHoliday*. MARA: Göteborg
- Rafaeli, A. & Sutton, R. (1987). *Expression of emotion as part of the work role*. Academy of Management Review, Vol.12, pp. 23-37.
- Ruane, J. M. (2006). *A och O i samhällsvetenskaplig forskning*. Studentlitteratur, Lund
- Seymour, D.T. (1992). *Marknadsundersökningar med kvalitativa metoder*. IHM Förlag AB: Göteborg.
- Sharpe, E. K (2005). *“Going above and beyond”: the emotional labor of adventure guides*. Journal of Leisure Research, Vol. 37, No. 1, pp. 29–50.



Siegrist, J. & Marmot, M. (2004). *Health inequalities and the psychosocial environment – Two scientific challenges*. *Social Science & Medicine*, Vol.58, pp.1463–1473.

Tancred, P. (1995). *Women's work: a challenge to the sociology of work*. *Gender, Work and Organisation*. Vol.2, No.1, pp.11–20.

Toerien, M. & C. Kitzinger (2007). *Emotional Labour in the Beauty Salon: Turn Design of Task-Directed Talk*, *Feminism & Psychology*, Vol.17, No.2, pp.162–72.

Tolich, M. (1993). *Alienating and liberating emotions at work*. *Journal of Contemporary Ethnography*. Vol.22, No.3, pp.361–81.

Wharton, A. (1993). *The affective consequences of service work: managing emotions on the job*. *Work and Occupations*. Vol.20, No.2, pp. 205–32.

Wouters, C. (1989). *The sociology of emotions and flight attendants: Hochschild's Managed Heart*. *Theory, Culture and Society*. Vol.6, No.1, pp.95–123.

Zapf, D. (2002). *Emotion work and psychological well-being: a review of the literature and some conceptual considerations*. *Human Resource Management Review*, Vol. 12, No. 2, pp. 237–268.

Hemsida

Peak Performance. <http://www.peakperformance.se> (Läst: 2010-05-25.)

Film

Lawton, J.F. & Marshall, G. (1990). *Pretty Woman*.

Övrigt

Utbildningsmaterial. Peak Performance. The Loop.



Bilaga 1

Intervjuguide

Personligt

Ålder

Kön

Hur länge har du arbete inom detta yrke?

Hur länge har du arbetat på den här arbetsplatsen?

Vad har fått dig att välja det här arbetet?

Trivs du med ditt arbete?

Har du någon utbildning?

Har du planer på att fortsätta att arbeta i den här branschen? Hur ser dina framtidsplaner ut?

Vilka är dina bra och dåliga sidor?

Vad driver dig i ditt arbete?

Vilka faktorer/förutsättningar är viktiga för att göra et bra jobb?

Tips: Personlighetsdrag, utbildning, egenskaper. Det riktiga jaget.

Yrkesroll

Vad är din yrkesroll?

Vad innebär den rollen?

Känner du att du går in i en yrkesroll under din arbetsdag?

Hur förbereder du dig för din yrkesroll?

Har du samma roll mot alla kunder?

Vad hjälper dig att upprätthålla den rollen? Rekvisita, kollegor, regler.

Hur avgör du vilket beteende som passar i vilken situation?

Vilka egenskaper har du som hjälper dig i ditt arbete?

Är du samma person privat som du är på jobbet?

På vilket sätt skiljer sig din privata roll från din yrkesroll?

Är du i din yrkesroll under hela arbetspasset?



Kan du någon gång känna att det är svårt att lämna din yrkesroll när du kommer hem eller går från jobbet?

Tips: Anpassar du situationen efter rollen? Anpassar du rollen efter situationen?

Kundbemötande

Beskriv vad du gör när en kund kommer in i affären.

Finns det någon viss kundtyp du föredrar? Varför?

Finns det några rätt eller fel vad gäller bemötande? Vilka?

Beskriv ett försäljningsmöte som gick bra och beskriv ett försäljningsmöte som gick dåligt?

När i mötet sker själva försäljningen?

När tror du att du kan påverka kunden som mest?

Service

Vad innebär bra service för dig?

Är service viktigt för dig? Varför är service viktigt?

Vilken typ av service erbjuder du en kund?

Får alla kunder samma service?

Hur kan servicen skilja sig åt bland olika kunder?

Peak Performance

Finns det förhållningsregler på din arbetsplats?

Vilka?

Upplever du dem som fasta direktiv? Varför?

Är de regler som du alltid följer?

I vilka fall gör du det inte?

Vad anser du om ditt företags direktiv för kundbemötande och försäljning?

Finns det oskrivna regler på din arbetsplats?

Gillar du att ha en manual för ert kundbemötande?

Vilken typ av personer är det som jobbar på din arbetsplats?

Utbildning

Har du blivit erbjuden någon form av utbildning?

När? I anslutning till anställning, under tiden?

Vilken typ av utbildning?



Har du förändrats som säljare sedan du började, och i så fall på vilket sett har du förändrats?

Miljön/Butiken

Vart i butiken tar du första kontakten i ett kundmöte?

Vart i butiken tror du den största delen av försäljningen sker?

Vart i din arbetsmiljö känner du att din yrkesroll blir tydlig?

Har kunder tillträde till hela butiken? Får de röra sig överallt?

För du röra dig i alla områden i butiken?

Känslor

Beskriv hur det känns att arbeta en dag då du inte är glad? Beskriv hur det känns en dag då du inte kan identifiera dig som en säljare?

Beskriv hur det känns att arbeta en dag då du är glad?

Tror du att du påverkas känslomässigt av ditt jobb?

Vad får dig att må bra på arbetet?

Hur hanterar du en arg och upprörd kund?

Hur känns det efter ett sådant kundbemötande?

Beskriv en situation där du har fått frångå dina egna känslor.

Teamet: ej till butikschef

Agerar du annorlunda när din chef är i närheten?

Beskriv skillnader.

Vad har din chef för betydelse för din prestation?

Vad har du för relation till dina arbetskamrater?

Hur påverkar dina kollegor din prestation?

Beskriv stämningen/jargongen på din arbetsplats, mellan dig och dina kollegor?

Vad tror du resultatet blir vid en situation där du bortser från dina egna känslor och agerar enligt en försäljningsmanual?

Bilaga 2

Affisch





Bilaga 3

Introduktionstext

Emotional Labour

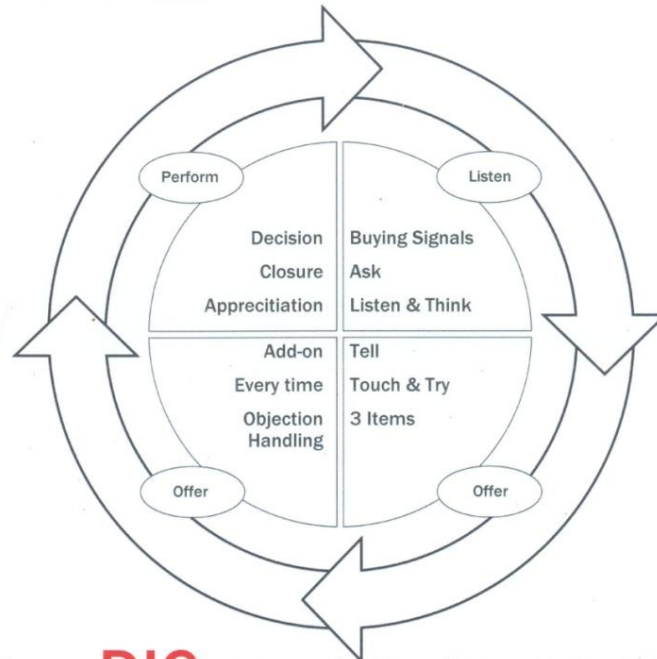
Vår uppsats ska behandla ett forskningsområde som kallas för emotionellt arbete. Emotionellt arbete kan definieras som att en anställd skapar eller undertrycker känslor för att upprätthålla en yttre fasad, som skapar rätt sinnesstämning hos kunder. Vi vill samla frontpersonalens berättelser om deras arbete i butik.

Vi har valt att använda oss av Peak Performance som fallstudie för att det är en butik där butikspersonalens agerande har stor påverkan på kunders inköp.

Bilaga 4

The Loop

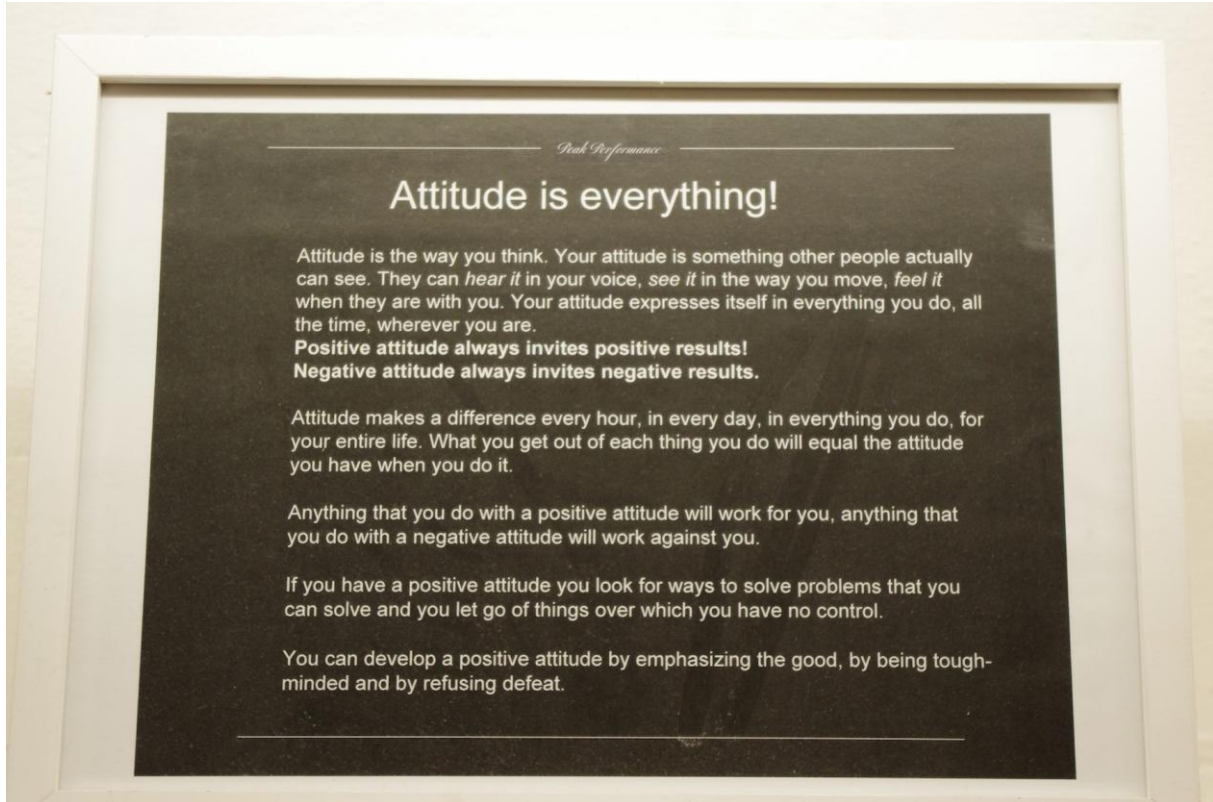
The LOOP – A common retail sales language



Vi ger **DIG** ett enkelt sätt att lyckas!

Bilaga 5

Tavla; Inställning



Bilaga 6

Kassa



Bilaga 7

Bild 7:1, Personalrum



Bild 7:2, Personalrum

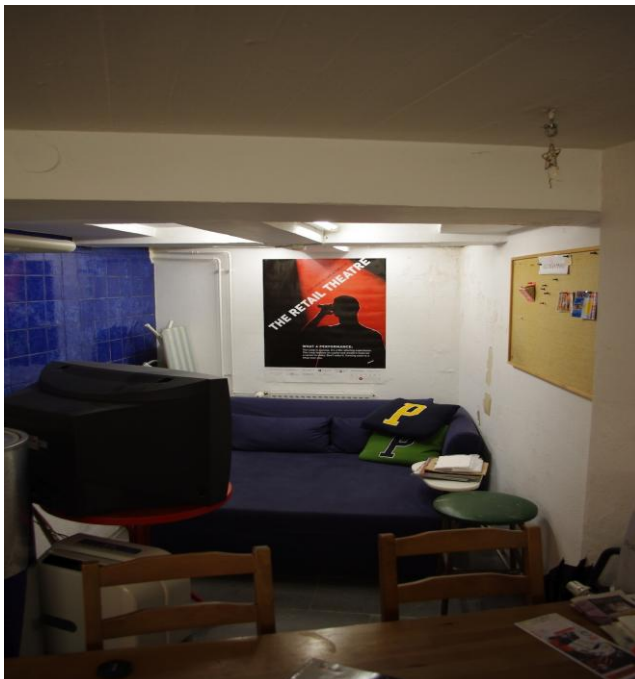


Bild 7:3, Personalrum



Bild 7:4, Kontor



Bilaga 8

Bild 8:1, Trappa



Bild 8:2, Trappa



Bild 8:3, Toalett



Bild 8:4, Hiss

