



LUNDS
UNIVERSITET

Institutionen för tjänstvetenskap

Examensarbete för kandidatexamen

Säljaren - den fysiska butikens viktigaste tillgång

En kvalitativ undersökning av befattningsosäkerhet i klädbranschen

Anna Lövgren & Josefine Holmgren

Antal ord: 11 549

Grupp 77

Handledare:
Mikael Bergmash

Examensarbete
KSMK65
VT 2023

Förord

Med detta förord vill vi ägna ett stort tack till alla personer som på olika sätt hjälpt oss i vårt arbete med kandidatuppsatsen. Stort tack till alla respondenter som valt att delta i denna studie. Det är ert engagemang och intresse som gjort denna studie möjlig. Vi vill även rikta ett särskilt tack till vår handledare Mikael Bergmsth som väglett oss under arbetets gång genom kloka råd, tankar och idéer.

Anna Lövgren

Josefine Holmgren

Helsingborg, maj 2023

Campus Helsingborg, Lunds Universitet

Sammanfattning

Titel: Säljaren - den fysiska butikens viktigaste tillgång: *En kvalitativ undersökning av befattningsosäkerhet i klädbranschen*

Författare: Anna Lövgren och Josefine Holmgren

Handledare: Mikael Bergmash

Inledning: Tidigare forskning belyser hur viktiga säljarna har blivit för den fysiska butiken när retailbranschen står i en omställning. Samtidigt lyfts befattningsosäkerhet som något som har inverkan på säljarnas motivation inför arbetet och i sin tur även deras prestationer. Ett forskningsgap identifierades då nuvarande forskning av befattningsosäkerhet i stor utsträckning utgjordes av kvantitativa enkäter. Ambitionen är därför att genom kvalitativa intervjuer undersöka hur befattningsosäkerhet upplevs av säljare i retailbranschen. Mer specifikt kommer arbetet att fokusera på klädbutiker med anledning av att de utgör en del av retailbranschen som i stor utsträckning påverkats av den digitala omställningen.

Syfte: Syftet med vår forskning är att genom ett yttre motivationsperspektiv skapa en ökad förståelse för hur befattningsosäkerhet upplevs av säljare i klädbutiker.

Frågeställningar: *“Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till utbildning?” “Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till feedback och prestationsmätning?” “Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till självständighet?”*

Teori: Självbestämmandeteorins definition av yttre motivation.

Metod: En kvalitativ forskningsmetod valdes för att ha möjlighet att undersöka säljarnas upplevelser av befattningsosäkerhet. Studien utgörs av tio semistrukturerade intervjuer med säljare i klädbutiker.

Slutsatser: Arbetet har visat att säljare i klädbranschen upplever att befattningsosäkerhet ökar när utbildningen är bristande, regler och riktlinjer inte följs och prestationsmätning används. I kontrast så upplever säljarna att befattningsosäkerheten minskar när erfarenheten på arbetsplatsen ökar, feedbacken är kontinuerlig och självständigheten begränsas.

Nyckelord: Säljare, självbestämmandeteorin, internalisering, role ambiguity, retailbranschen, klädbranschen

Innehållsförteckning

1 Inledning	4
1.1 Bakgrund.....	4
1.2 Problematisering.....	4
1.3 Syfte och frågeställningar.....	7
2 Teoretisk referensram	8
2.1 Tidigare forskning.....	8
2.2 Självbästandeteorin.....	9
2.2.1 Autonom och kontrollerad motivation.....	11
2.2.2 Internalisering i fyra steg.....	11
2.2.2.1 Extern, introjicerad, identifierad och integrerad reglering.....	12
2.2.3 Tre behov.....	14
2.2.3.1 Kompetens.....	14
2.2.3.2 Tillhörighet.....	15
2.2.3.3 Själständighet.....	15
2.3 Avslutning teoridel.....	16
3 Metod	17
3.1 Metodologi.....	17
3.2 Insamling av empiri.....	17
3.3 Analys av empiri.....	19
3.4 Etik och utvärdering.....	20
4 Analys	22
4.1 Utbildning.....	22
4.1.1 Bristande utbildning skapar befattningsosäkerhet.....	22
4.1.2 Tar befattningsosäkerheten i egna händer.....	23
4.1.3 Tydliga regler som inte följs.....	24
4.1.4 Erfarenhet som den bästa utbildningen.....	25
4.2 Feedback och prestationsmätning.....	26
4.2.1 Feedback vägleder.....	26
4.2.2 Prestationsmätning skapar befattningsosäkerhet.....	27
4.3 Själständighet.....	29
4.3.1 Tillit eller trygghet.....	29
4.3.2 Teamet före självständighet.....	31
5 Slutsats	33
6 Vårt bidrag till forskningen	35
7 Förslag på framtida forskning	36
8 Källförteckning	37

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Konsumtion av produkter och tjänster har alltid varit en del av samhället och är en grundläggande drivkraft för ekonomisk tillväxt. Under de senaste decennierna har e-handeln kommit att spela en allt större roll i konsumtionsvanor världen över (Hagberg & Jonsson 2018, s. 12). E-handeln tog fart på 90-talet och har sedan dess haft en uppåtgående utvecklingskurva, som är pågående än idag. Detta har medfört att många branscher fått ställa om och anpassa sig för att behålla sina marknadsandelar (Hagberg & Jonsson 2018, ss. 20-21). Retailbranschen är en av de branscher som har stått inför stora förändringar under flera års tid och rubriker i stil med “mörka prognoser” och “butiksdöd” är inte helt ovanliga när läget beskrivs av media (Dagens Industri 2019; Ehandel 2022; SvD 2019). Dagens industri (2019) förklarar att det är flera faktorer som tillsammans skapar en allt tuffare marknad för fysiska butiker. Digitalisering och e-handeln i kombination med allt högre krav på flexibilitet, kostnadseffektivitet och ständig kommunikation är faktorer som har påverkat och format dagens marknad. Klädbranschen är en bransch där digitaliseringen har kommit långt och nu möter internationell konkurrens. Ehandel (2022) uppmärksammar att ungefär en fjärdedel av kedjebutikerna inom klädbranschen som fanns år 2017 idag inte finns längre. Bertram och Chi (2018, s. 254) lyfter att digitaliseringens inverkan på klädbranschen har bidragit till en ökad tillgänglighet för massproducerade internationella lågprisföretag, som är en stor konkurrensfaktor för fysiska klädbutiker.

Retailbranschen står inför utmaningar och läget för de fysiska butikerna har förändrats. Sunil (2015, s. 451) poängterar däremot hur personlig service och möjligheten att kunna göra en fysisk övervägning av produkterna innan köp skapar ett värde för konsumenterna som inte kan replikeras av enbart nätbaserade företag. Säljare i fysiska butiker spelar en betydande roll i arbetet med att nå ut och interagera med kunderna för att uppfylla deras behov och krav (Sharma 2001, s. 125).

1.2 Problematisering

Flera forskare (Sharma 2001; Simintiras, Watkins, Ifie & Georgakas 2012) menar att omställningen i retailbranschen gör det viktigare än någonsin att prioritera sina säljare. Konsumtionen av kläder är en del av retailbranschen som i stor utsträckning både utvecklas

och utmanas i takt med digitaliseringen. Den tillgänglighet som e-handeln erbjuder har förändrat på vilket sätt konsumenterna köper kläder (Bertram & Chi 2018, s. 254). Sharma (2001, s. 125) förklarar att den ökade e-handeln har resulterat i att säljarna har blivit en av de fysiska butikernas viktigaste tillgångar. Det är genom säljarna som företaget skapar kundnöjdhet och i förlängningen även långvariga kundrelationer (Simintiras et al. 2012, s. 1378). Säljarens prestationer är i sin tur beroende av hur relationen till chefen ser ut (Thomas, Martin, Epitropaki, Guillaume & Lee 2013, s. 65), och hur arbetsmiljön upplevs (Boles, Babin, Brashear & Brooks 2001, s. 2). Självbestämandeteorin förklarar hur chefer har möjlighet att främja den anställdes motivation i arbetet och i sin tur skapa bland annat bestående beteendeförändringar, effektivare prestationer, jobbtillfredsställelse och en positiv inställning till arbetet (Gagné & Deci 2005, s. 337). Självbestämandeteorin delar in motivation i tre olika motivationstyper; amotivation, yttre motivation och inre motivation (Gagné & Deci 2005, ss. 335-336). Amotivation är minst självbestämmande och innebär att individen saknar intentioner. Sett till den yttre motivationen så drivs individen av de yttre belöningar eller konsekvenser som aktiviteten medför. Den inre motivationen drivs i kontrast av att individen istället upplever aktiviteten i sig som tillfredsställande.

Det är möjligt att förstå att cheferna och deras ledarskap spelar en central roll i säljarnas prestationer. Vidare så är ledarskap ett väl utforskat ämne i stort och retailbranschen är inget undantag. En liten del av detta forskningsfält belyser hur viktigt det är att tydligt definiera företagets tjänster genom att specificera de uppgifter och ansvar som tjänsten innefattar (Cicero, Pierro, Van Knippenberg 2009, s. 413). När företag inte erbjuder sina anställda denna tydlighet kan en osäkerhet gentemot arbetet uppstå hos den anställde, något som på engelska benämns med begreppet "role ambiguity". Enligt tidigare forskning (Cicero et al. 2009; Sharma 2001; Rigopoulou, Theodosiou, Katsikea & Perdakis 2012; Miao & Evans 2007; Van der Berg, Foege, & Nüesch 2022; Raub, Borzillo, Perretten & Schmitt 2021) uppstår "role ambiguity" när företaget inte förser den anställde med nödvändig information och de instruktioner som behövs för att utföra jobbet på ett bra sätt. Den anställde får svårt att avgöra vilket beteende som är mest önskvärt och hur personen i fråga bör förhålla sig till övriga anställda (Rigopoulou et al. 2012; Miao & Evans 2007). Till vår vetskap finns det ingen svensk motsvarighet till begreppet "role ambiguity". Av den anledningen kommer detta fenomen härnäst att benämnas med begreppet "befattningsosäkerhet" för att belysa den osäkerhet som anställda kan uppleva i arbetet till följd av bristande information och instruktioner.

Vidare visar forskning hur den bristfälliga informationen är förknippad med osäkerhet, stress och ångest (Cicero et al. 2009, s. 413), något som hindrar anställda från att nå sina personliga mål (Raub et al. 2021, s. 2). En säljares befattningsosäkerhet kan också grunda sig i bristande stöd på arbetsplatsen. En arbetsmiljö och ett ledarskap som främjar stöd till de anställda tenderar att öka personalens uppskattning gentemot arbetsplatsen, något som i sin tur resulterar i bättre prestationer i form av ökad kundnöjdhet (Boles et al. 2001, s. 8). Sett till arbetsplatser, så belyser självbestämmandeteorin hur viktiga cheferna är för de anställdas motivation och hur deras sätt att arbeta har möjlighet att påverka inställningen till arbetsplatsen (Gagné & Deci 2005, ss. 342-343). Samtidigt visar tidigare forskning befattningsosäkerhetens koppling till motivation och hur motivationen kan öka när osäkerheten minskar (Campbell 2016, s. 669). Befattningsosäkerhet kan bland annat dämpas genom verktygen utbildning, prestationsmätning och feedback (Knight, Kim & Cruisinger 2007; Pettijohn, Pettijohn & Taylor 2000; Dubinsky & Mattson 1979). Knight et al. (2007, s. 389) förklarar att utbildning exempelvis kan innebära upplärning i företagets policies, säljtekniker samt produktkunskap. Vidare förklarar Pettijohn et al. (2000, s. 78) att prestationsmätning och feedback hjälper säljarna att identifiera de delar av arbetet som anses vara viktigast.

Samtidigt förklarar Ryan och Deci (2017, s. 86) hur viktig känslan av självständighet är ur ett motivationsperspektiv. Självständighet beskrivs som en känsla av egen vilja och att ha ett eget val. Det är möjligt att se den inre motivationen som eftersträvansvärd till följd av att den relaterar till individens egna intressen och värderingar (Ryan & Deci 2017, s. 14). Gagné och Deci (2005, s. 337) förklarar också att den inre motivationen möjliggör bättre prestationer och en positiv inställning gentemot arbetet. Studien kommer däremot använda ett motivationsperspektiv som fokuserar på den del av självbestämmandeteorin som behandlar den yttre motivationen. Detta till följd av att människors yttre motivation kan förändras och istället kännetecknas som inre motivation. När människor tar in värderingar och beteenden från omgivningen och tillämpar dessa som sina egna, så förändras den yttre motivationen (Zhang, Zhang, Song & Gong 2016, s. 2395). Genom självbestämmandeteorin är det möjligt att få en djupare förståelse för hur säljare upplever befattningsosäkerhet genom ett motivationsperspektiv.

Den tidigare forskningen belyser hur viktiga säljarna har blivit för den fysiska butiken när retailbranschen står i en omställning (Sharma 2001; Simintiras et al. 2012). Vidare synliggör

tidigare forskningen att befattningsosäkerhet har en inverkan på säljarnas motivation inför arbetet och i sin tur även dess prestationer (Cicero et al. 2009; Boles et al. 2001; Campbell 2016). Men hur verkligheten ser ut och hur den upplevs av säljarna verkar däremot mindre undersökt. Till vår vetenskap är nuvarande forskning (Cicero et al. 2009; Rigopoulou et al. 2012; Miao & Evans 2007) i stor utsträckning gjord genom kvantitativa enkäter, vilket skapar en god förståelse för hur arbetet med befattningsosäkerhet i butiker bör se ut. Ambitionen är därför att genom kvalitativa intervjuer undersöka hur befattningsosäkerhet upplevs av säljare i retailbranschen. Mer specifikt kommer arbetet att fokusera på klädbutiker med anledning av att de utgör en del av retailbranschen som i stor utsträckning påverkats av den digitala omställningen. Det är vår förhoppning att bidra till nuvarande forskning med en ökad förståelse av säljare i klädbutikers upplevelser av befattningsosäkerhet på arbetsplatsen. Självbestämmandeteorin kommer att tillämpas för att ha möjlighet att tolka empirin och hur säljare upplever att motivationen påverkas. Teorin hjälper oss att förstå säljares upplevelser av befattningsosäkerhet sett genom den yttre motivationen.

1.3 Syfte och frågeställningar

Problematikeringen synliggjorde hur tidigare forskning i stor utsträckning intresserat sig för befattningsosäkerhet i retailbranschen. Däremot anses forskningen ofullständig när det gäller säljarnas egna upplevelser i ämnet. Syftet med vår forskning är att genom ett yttre motivationsperspektiv skapa en ökad förståelse för hur befattningsosäkerhet upplevs av säljare i klädbutiker. Studien kommer således att styras av följande frågeställningar:

“Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till utbildning?”

“Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till feedback och prestationsmätning?”

“Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till självständighet?”

2 Teoretisk referensram

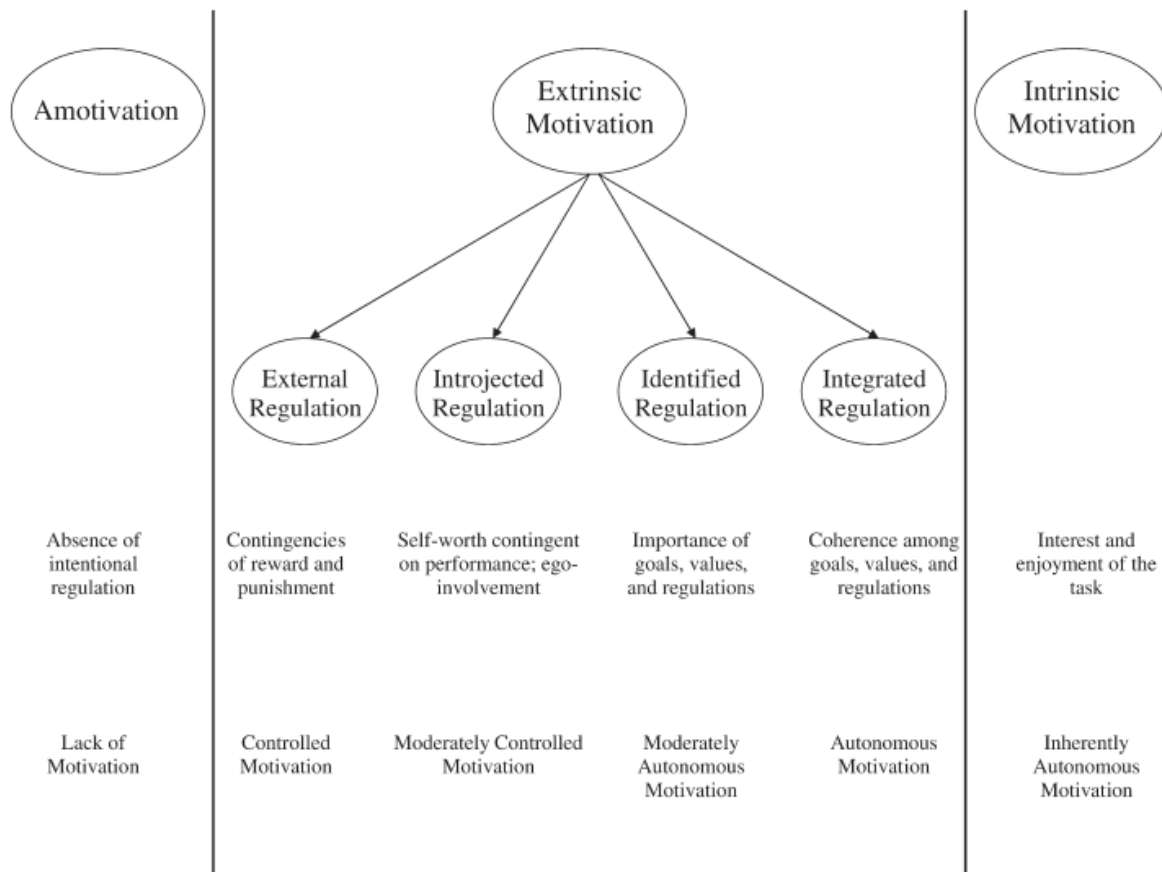
2.1 Tidigare forskning

Forskning visar hur chefer och andra ansvariga i retailbranschen har möjlighet att förebygga känslan av befattningsosäkerhet hos sina anställda och i sin tur undvika dess negativa konsekvenser. Flera forskare (Dubinsky & Mattson 1979; Knight et al. 2007; Pettijohn et al. 2000) belyser hur verktygen utbildning, prestationsmätning och feedback är viktiga i arbetet mot befattningsosäkerhet. Dubinsky och Mattson (1979, s. 85) menar att det bland annat är viktigt att chefen tydliggör företagets procedurer och policys och att dessa kan vara en del av den utbildning som de anställda bör genomgå. Det är också viktigt att de anställda får kunskap kring företagets produkter och säljtekniker (Knight et al. 2007, s. 389). Genom prestationsmätning och feedbacksamtal ges den anställde möjlighet att identifiera de aspekter av arbetet som anses vara av störst betydelse. Prestationsmätningar minskar känslan av vaga förväntningar och i sin tur också känslan av otydlighet (Pettijohn et al. 2000, s. 78). Det anses därför centralt för studien att vid insamling av empiri ta hänsyn till utbildning, prestationsmätning och feedback, tillsammans med självständigheten som självbestämmandeteorin belyser som viktig för motivationen.

Vidare förklarar Knight et al. (2007, s. 389) hur chefer som lyckas skapa en arbetsplats med låg befattningsosäkerhet i större utsträckning har möjlighet att motivera sina anställda till att prestera bättre. Befattningsosäkerhet leder till att den anställde känner sig mindre tillfredsställd med sin arbetsplats och känner mindre engagemang mot organisationen (Dubinsky & Mattson 1979, ss. 84-85). Säljare som upplever befattningsosäkerhet blir också mindre kund- och säljorienterade och presterar på en lägre nivå än personer som inte upplever samma otydlighet (Knight et al. 2007, s. 389). Befattningsosäkerhet kan därför ha en inverkan på företagets lönsamhet (Knight et al. 2007, s. 383). Chefer har möjligheten att skapa en tydlighet för sina säljare som i sin tur gynnar de anställdas motivation och prestationer positivt (Pettijohn et al. 2000, s. 78). I enlighet med tidigare forskning (Campbell 2016, s. 669) av befattningsosäkerhet, hjälper självbestämmandeteorin till att förstå hur chefer har möjlighet att främja den anställdes motivation i arbetet (Gagné & Deci 2005, ss. 337). Samtidigt kompletterar teorin den tidigare forskningen av befattningsosäkerhet genom att erbjuda en fördjupad förståelse av den yttre motivationen och gör det möjligt att tillämpa ett motivationsperspektiv i denna studie.

2.2 Självbestämandeteorin

Självbestämandeteorin har tillämpats i olika kontexter, sträcker sig över flera olika områden och har under decennier undersökt länken mellan motivation, prestation och välmående i organisationer (Deci, Olafsen & Ryan 2017, s. 20). Teorin utgör ett ramverk för hur arbetsplatser kan främja en miljö där den anställda känner sig uppmuntrad i sin självständighet och hur detta kan leda till tillfredsställelse och framgång hos den anställde. Självbestämandeteorin delar in motivation i de tre grupperna amotivation, inre motivation och yttre motivation. Amotivation beskrivs i teorin som den minst motiverade typen av motivation och beskriver individen som passiv, ineffektiv och utför aktiviteter utan intentioner (Ryan & Deci 2017, s. 16). När individer drivs av inre motivation så är det njutningen av uppgiften i sig som får individen att utföra den. Vid yttre motivation drivs individer av konsekvenser och belöningar som är separerade från handlingen i sig. En central dimension i självbestämmandeteorin är antagandet att dessa motivationstyper skiljer sig åt genom huruvida de är autonoma eller kontrollerade (Ryan & Deci 2017, s. 14). Autonom motivation innebär att agera med en känsla av vilja och val, i motsats till kontrollerad motivation som innebär att agera med en känsla av yttre tvång eller press. Gagné och Deci (2005, s. 336) beskriver hur amotivation varken är autonom eller kontrollerad och hur den inre motivationen kan ses som fullständigt autonom. Den yttre motivationen kan i kontrast till amotivation och inre motivation, vara både autonom och kontrollerad, vilket resten av den teoretiska referensramen kommer att behandla nedan. Följande modell ger teorins delar en överblick (se figur 1).



Figur 1. Modell över teorins begrepp (Gagné & Deci 2005, s. 336). Figuren tydliggör hur amotivation, yttre motivation och inre motivation hänger ihop med kontrollerad och autonom motivation.

Utöver autonom och kontrollerad motivation lyfter teorin de tre behoven självständighet, kompetens och tillhörighet som anses vara grundläggande för människors välbefinnande i sociala sammanhang som exempelvis arbetsplatser (Deci et al. 2017, s. 22). Teorins olika delar förhåller sig till varandra genom en internaliseringsprocess som gynnas genom tillfredsställelsen av de tre behoven (Ryan & Deci 2017, s. 180). När människor tar in värderingar, attityder och beteenden från omgivningen och tillämpar som sina egna, så har dessa internaliserats i individen (Teixeira, Rodrigues, Monteiro & Cid 2022, s. 2). Nedan kommer internaliseringsprocessen att få en tydligare beskrivning tillsammans med de tre behoven samt kontrollerad och autonom motivation. Tidigare forskning (Campbell 2016, s. 669) beskriver hur anställdas motivation ökar när befattningsosäkerheten minskar. Teorins begrepp anses därför vara en viktig faktor för att ha möjlighet att tolka säljarnas befattningsosäkerhet genom yttre motivation.

2.2.1 Autonom och kontrollerad motivation

Självbestämmandeteorin fokuserar på styrkan i den autonoma och kontrollerade motivationen, till skillnad från andra motivationsteorier som istället fokuserar på den totala motivationen (Gagné & Deci 2005, s. 340). Den yttre motivationen delas i självbestämmandeteorin in i fyra olika steg och som skiljer sig åt genom antingen autonom eller kontrollerad motivation som drivkraft (se figur 1) (Zhang et al. 2016, s. 2395). När aktiviteter utförs för att de upplevs som intressanta och roliga, uppfylls den autonoma motivationen och hjälper på så sätt till att effektivisera prestation och välbefinnande. Barberis, Cannavó, Calaresi och Gugliandolo (2022, s. 2) menar att autonom motivation är en typ av motivation där beteenden är engagerade för att aktiviteten uppfattas som överensstämmande med individen själv eller att det finns ett genuint intresse. Det förklaras att de handlingar som utförs, upplevs komma från individen själv. Deci et al. (2017, s. 20) menar att när människor förstår värdet och syftet med sitt arbete, upplever autonomi och får tydlig feedback, kommer de att bli mer självständigt motiverade och kan prestera bättre. Av den anledningen ses den autonoma motivationen i denna studie som den mest eftersträvansvärda. Den kontrollerade motivationen beskrivs i kontrast som ett måste och upplevs ofta som ett tvång och något man behöver göra (Gagné & Deci 2005, s. 334). Även Barberis et al. (2022, s. 2) lyfter att den kontrollerade motivationen definieras som en känsla av att bli pressad för att uppnå materiella belöningar, som exempelvis pengar. Deci et al. (2017, s. 20) förklarar att den kontrollerade motivationen som sker genom belöningar eller maktdynamik kan resultera i begränsade ansträngningar, minska vinster på målsatta resultat och ha negativ inverkan på prestationer och engagemang i arbetet. Autonom och kontrollerad motivation förklaras ha en betydande inverkan på människors välbefinnande. Självbestämmandeteorin fastställer däremot inte huruvida den yttre motivationen är antingen autonom eller kontrollerad eftersom den yttre motivationen kan delas upp i flera olika steg, som påverkas av individens internalisering (se figur 1) (Gagné & Deci 2005, s. 334).

2.2.2 Internalisering i fyra steg

När människor tar in värderingar, attityder och beteenden från omgivningen för att sedan tillämpa dessa till sig själv, så har en internaliseringsprocess påbörjats. Teixeira et al. (2022, s. 2) förklarar att ett grundläggande antagande i självbestämmandeteorin är att människor är benägna att utveckla sig själva, mer specifikt betyder det att människor inte är passiva varelser utan istället aktivt söker utveckling i deras sociala omgivning. I

internaliseringsprocessen tar människor in och omvandlar externa regler till sina egna interna regler. Internalisering uppstår när människor förhåller sig till den sociala omgivning som de verkar i, som exempelvis arbetsplatsen. Ett exempel på internalisering är när en individ internaliserar föräldrarnas betoning av vikten av goda prestationer och stipendium i skolan. Om individen internaliserar dessa värderingar, kommer hen aktivt att sträva efter att förvärva mer kunskap och uppnå bättre prestationer. Individen kommer att visa engagemang för kunskap och agera i linje med föräldrarnas värderingar kring prestationer och stipendium (Ryan & Deci 2017, ss. 181-182). I självbestämmandeteorin används internalisering för att visa hur den yttre motivationen kan delas in i fyra olika grupper, som skiljer sig åt beroende på graden av internalisering (Ryan & Deci 2017, s. 180). Dessa grupper är extern reglering, introjicerad reglering, identifierad reglering och integrerad reglering (se figur 1). Människors motivation kan när som helst byta från en reglering till en annan så länge förhållandena i omgivningen tillåter det. Det finns inte heller något i teorin som säger att människors internaliseringsprocess sker i en viss ordning (Gagné & Deci 2005, s. 335). Att den yttre motivationen både kan vara kontrollerad och autonom är ett viktigt antagande i självbestämmandeteorin som påverkas av internaliseringsprocessen. När människor internaliseras i arbetsmiljön och tillämpar dess attityder och värderingar till sina egna, så blir individen allt mer autonom i sin yttre motivation. Mer specifikt betyder det att personen inte längre motiveras av de externa belöningar som tidigare var avgörande, istället kommer motivationen från individen själv (Poile 2017, s. 356).

2.2.2.1 Extern, introjicerad, identifierad och integrerad reglering

När en uppgift inte upplevs som intressant och det krävs sociala eller materiella belöningar för att driva den yttre motivationen, så kallas det extern reglering (Zhang et al. 2016, s. 2395). Ett exempel på materiella belöningar kan vara ekonomisk ersättning i form av pengar (Zhang et al. 2016, s. 2397). Detta går att koppla till den kontrollerade motivationen och är den första nivån av internalisering (Gagné & Deci 2005, s. 334). Den externa regleringen är den minst självbestämda formen av yttre motivation där individer drivs av önskvärda belöningar och av att undvika mindre önskvärda konsekvenser. Gagné och Deci (2005, s. 334) förklarar att individer därför bara motiveras till att agera när dessa belöningar eller konsekvenser finns, exempelvis genom att endast jobba när chefen tittar på.

Introjicerad reglering är den andra nivån och innebär att man utför en aktivitet med syftet att undfly skuld eller för att behålla självkänslan (Deci et al. 2017, s. 21). I likhet förklarar

Teixeira et al. (2022, s. 3) att den introjicerade regleringen kan förstås genom att individen försöker undvika känslan av skam. I den introjicerade regleringen formar individer ett beteende efter någon som anses vara relevant eller vars godkännande eftersträvas. Detta görs genom att anpassa dessa värderingar och mål till sitt eget beteende. Denna form av yttre motivation förklaras som en undvikande- eller tillvägagångsbaserad motivationskraft. Att undvika menas med att hålla sig ifrån negativa eller oönskade upplevelser som resulterar i en pressad och kontrollerad motivation för att inte känna skam. Att vara tillvägagångsbaserad menas med att fokusera på det som får en att behålla känslan av högt självvärde och socialt erkännande. Den undvikande motivationskraften kan exempelvis resultera i att man tränar tillsammans med sin partner för att inte göra partnern besviken, medan den tillvägagångsbaserade motivationskraften kan illustreras genom att man tränar för att uppnå en känsla av stolthet och tillfredsställelse över sina egna prestationer (Teixeira et al. 2022, s. 3).

Den tredje nivån benämns som identifierad reglering och förklarar att man genomför en aktivitet som upplevs viktig eller värdefull (Gagné & Deci 2005, ss. 334-335). Den identifierade regleringen kan förklaras genom att uppgiften anses vara relevant, trots att den genomförs av yttre skäl. Ett exempel på detta är om en anställd starkt värderar sin kunskap på arbetet och förstår att mer utbildning skulle gynna utförandet av arbetsuppgifterna, så skulle de känna sig motiverade under utbildningen trots att utbildningen inte är intressant i sig (Zhang et al. 2016, s. 2495). Det handlar om att människor genomför arbetsuppgifter som inte nödvändigtvis uppskattas till följd av att man förstått dess värde och positiva konsekvenser (Gagné & Deci 2005, s. 334). På denna nivå identifierar man sig med beteendets personliga betydelse och accepterar det som sitt eget. Här känner människor sig mer autonomt reglerade och en större frihet. Däremot är den identifierade regleringen inte helt självbestämmande eftersom vissa mål kan vara oförenliga med ens övergripande värderingar (Zhang et al. 2016, s. 2395).

Integrerad reglering är den fjärde och högsta nivån av yttre motivation som bygger på att man utför en aktivitet för att den är integrerad i självkänslan och identiteten (Gagné & Deci 2005, ss. 334-335). Denna nivå är den mest självbestämda formen av yttre motivation och hänvisar till processen att föra samman olika personliga värderingar på ett meningsfullt sätt. Aktiviteter utförs inte enbart för att de värderas högt eller upplevs meningsfulla, utan går också i linje med självgoda omdömen och mål (Miquelon, Chamberland & Castonguay 2017,

s. 489). Till exempel kan en student välja att studera till läkare, inte bara på grund av ett allmänt intresse för ämnet, utan också för att studenten brinner för att rädda liv på människor.

Extern reglering går precis som introjicerad reglering att koppla till kontrollerad motivation, till skillnad från identifierad och integrerad reglering som har en tydligare koppling till autonom motivation (se figur 1). Självbestämandeteorin förklarar att internaliseringsprocessen är beroende av att de tre psykologiska behoven kompetens, självständighet och tillhörighet tillfredsställs. Detta till följd av att tillfredsställelsen av de tre behoven stödjer människors benägenhet att internalisera de värderingar och attityder som finns i omgivningen. I vilken utsträckning självständighet uppfylls, är dessutom avgörande för om identifierad eller integrerad reglering uppstår snarare än bara extern och introjicerad reglering (Gagné & Deci 2005, ss. 336-337).

2.2.3 Tre behov

Självbestämandeteorin ser på de tre behoven kompetens, tillhörighet och självständighet som viktiga komponenter för att människor ska kunna utvecklas, något som i sin tur möjliggör en fullständig internalisering av den yttre motivationen (Gagné & Deci 2005, s. 337). När något av de tre behoven tillfredsställs, så blir människor allt mer autonoma i sin yttre motivation (Van den Broeck, Ferris, Chang & Rosen 2016, s. 1198). När de tre behoven av olika anledningar inte uppfylls kan människor antingen falla in i passiva mönster eller försöka kompensera för det behov de upplever saknas (Ryan & Deci 2017, s. 11). Gagné och Deci (2005, ss. 336-337) förklarar att när organisationer och chefer lyckas tillfredsställa de tre behoven hos sina anställda främjas internaliseringen av den yttre motivationen, som i sin tur leder till positiva arbetsrelaterade resultat. En bestående beteendeförändring, effektiv prestation, jobbtillfredsställelse, positiv attityd mot arbetet, engagemang mot organisationen och välmående är de positiva konsekvenser som poängteras.

2.2.3.1 Kompetens

Kompetens förklaras som behovet av att på ett effektivt sätt behärska olika aktiviteter i livet. Människor har ett behov av att känna sig kapabla som grundar sig i en inre strävan (Ryan & Deci 2017, s. 11). Teixeira et al. (2022, s. 2) beskriver kompetens som att ha möjlighet att lyckas med utmanande uppgifter och uppnå önskvärda resultat. För att människor ska känna sig tillfredsställda i sin kompetens, behöver de uppleva kontroll över de uppgifter de utför.

Chou, Nguyen, Ramser och Chang (2022, s. 3759) förklarar att genom bland annat uppgiftsbaserad utbildning kan anställda få den kunskap och färdighet som behövs för att känna sig kompetenta. Mer specifikt kan säljare få försäljningstips samt råd på hur kundernas behov kan bemötas. När människor känner sig kapabla påverkar det inte bara personens beteende utan även deras självbild positivt (Ryan & Deci 2017, s. 95). Kompetensen kan lätt påverkas negativt i situationer där uppgifter känns för svåra, feedback blir allt för negativ eller när känslan av behärskning minskar (Ryan & Deci 2017, s. 11). När känslan av kontroll minskar, minskar också förmågan att ta tag i och utföra uppgifter på ett organiserat sätt (Ryan & Deci 2017, s. 86).

2.2.3.2 Tillhörighet

Behovet av tillhörighet innebär att människor behöver andras omtanke och hjälp för att ha möjlighet att anpassa sig i sociala kontexter. Mer specifikt handlar tillhörigheten om känslan av att andra upplever en som betydelsefull samt att man blir respekterad och sedd. Ryan och Deci (2017, s. 96) fortsätter att förklara hur tillhörigheten också handlar om att omgivningen besvarar en med omsorg och förmedlar att man är betydelsefull och uppskattad. För att uppnå tillhörighet är det i sin tur också viktigt att man själv besvarar omgivningen på ett liknande sätt (Ryan & Deci 2017, s. 86). Det är när människor ser sig själva som en del av en grupp och upplever gruppens gemenskap, som behovet av tillhörighet uppfylls (Van den Broeck et al. 2016, s. 1199).

2.2.3.3 Självständighet

Behovet av självständighet beskrivs som, i likhet med kompetens, individers behov av att känna kontroll över sina handlingar. Mer specifikt beskrivs självständighet som en känsla av frivillighet och att ha ett eget val (Van den Broeck et al. 2016, s. 1198). Motsatsen till självständighet är när individer agerar utifrån någon form av inre eller yttre press som upplevs som kontrollerande (Ryan & Deci 2017, s. 86). I självbestämmandeteorin ses självständigheten som det mest centrala av de tre behoven då det är genom självständighet som människor har möjlighet att uppfylla andra behov (Ryan & Deci 2017, s. 97). Deci et al. (2017, s. 23) förklarar att när organisationer stödjer den anställde i sin självständighet, resulterar det ofta i att de två andra behoven också tillfredsställs i viss mån. Anställda som känner sig självständiga har också i större utsträckning möjlighet att själva tillfredsställa de andra två behoven. Exempelvis kan behovet av kompetens uppfyllas när människor upplever att de på ett effektivt sätt är kapabla att utföra en uppgift som det själva, frivilligt har

påbörjat. Av den anledningen menar Ryan och Deci (2017, s. 97) att tillfredsställelsen av kompetens ökar när självständigheten också tillgodoses. På samma sätt gynnar självständigheten också behovet av tillhörighet, då människor själva aktivt väljer att se och bry sig om varandra. En tillhörighet som inte präglas av självständighet, påverkas endast negativt.

2.3 Avslutning teoridel

Samtliga begrepp i självbestämmandeteorin verkar i relation till varandra. I denna studie ses internaliseringsprocessen som teorins mittpunkt som övriga begrepp är tätt länkade till. Den yttre motivationens fyra grupper skiljer sig åt i graden av internalisering och kan ses som antingen kontrollerade eller autonoma (Ryan & Deci 2017, s. 181). Tillfredsställelse av de tre behoven kompetens, tillhörighet och självständighet främjar internaliseringsprocessen och möjliggör för människor att bli allt mer autonoma i sin yttre motivation. I sociala miljöer där de tre behoven tillfredsställs och internaliseringsprocessen inte hindras, skapas bestående beteendeförändringar hos individer som förbättrar deras prestationer och ökar deras engagemang mot arbetsplatsen (Gagné & Deci 2005, ss. 336-337). Självbestämmandeteorin bryter ner den yttre motivationen och gör den mer överskådlig. Med hjälp av teorin kommer det därför bli möjligt att tolka säljarnas upplevelser av befattningsosäkerhet, sett genom deras yttre motivation.

När teorin används som grund för datainsamlingen, kan intervjufrågorna struktureras och analyseras på ett sätt som hjälper till att förstå säljarnas upplevelser av befattningsosäkerhet och hur detta påverkar deras motivation. Med självbestämmandeteorin som ramverk, kan undersökningen utveckla frågor som bland annat fokuserar på säljarnas upplevelser av de tre behoven, relaterat till befattningsosäkerhet och motivation. Datainsamlingen kommer ta stöd av teoriramen för att skapa en röd tråd genom arbetet. Teorin kommer möjliggöra en tolkning av empirin sett genom ett yttre motivationsperspektiv, vilket anses relevant då tidigare forskning (Campbell 2016, s. 669) visat befattningsosäkerhetens koppling till motivation.

3 Metod

3.1 Metodologi

Syftet med forskningen är att skapa en djupare förståelse för säljarens upplevelser av befattningsosäkerhet på arbetsplatsen, med klädbranschen som utgångspunkt. Eftersom säljarnas upplevelser av befattningsosäkerhet har nära koppling till sociala konstruktioner som ständigt förändras, är den konstruktionistiska ontologin ett synsätt som detta arbete utgår ifrån. Den konstruktionistiska ontologin tar hänsyn till sociala konstruktioner i sin syn på verkligheten och hur dessa är i ständig förändring (Bryman 2016, ss. 36-37). Målet är vidare att skapa en förståelse för säljarens upplevelser och vi kommer därför att använda en tolkande epistemologi under arbetet. En tolkande epistemologi lägger fokus på att skapa förståelse för människors beteende och handlingar (Bryman 2016, s. 32). Arbetet började med en genomgång av tidigare forskning och teori för att få en ökad förståelse för forskningsfältet. Eftersom forskningen syftar till att skapa en djupare förståelse av befattningsosäkert, ansågs en överblick som central innan empirin samlades in. Efter att det empiriska materialet samlats in, kommer teorin användas parallellt för att tolka empirin. Alvehus (2019, s. 113) beskriver detta arbetssätt som en abduktiv ansats och förklarar att det kan möjliggöra att nya aspekter av empirin upptäcks.

3.2 Insamling av empiri

För att ha möjlighet att undersöka säljarnas upplevelser av befattningsosäkerhet på arbetsplatsen, så krävdes en kvalitativ metod för den aktuella studien. Den kvalitativa metoden möjliggjorde för ett djup i studien och hjälpte till att öka förståelsen av säljarnas upplevelser av befattningsosäkerhet på arbetsplatsen. Genom att prioritera detaljer före kvantitet, synliggör den kvalitativa metoden hur olika fenomen är upplevda och konstruerade i människors vardag (Silverman 2017, ss. 133-134). Mer specifikt samlades empirin in genom semistrukturerade intervjuer. Bryman (2016, s. 415) förklarar att semistrukturerade intervjuer är en typ av kvalitativ metod där respondenten ges stor frihet i utformandet av sina svar, samtidigt som intervjuguiden behåller en struktur i intervjun. Den semistrukturerade intervjun kan därför ses som ett verktyg för att upprätthålla ett tydligt fokus i forskningen där målet är att besvara frågeställningarna. Teman identifierades i studiens teoriavsnitt och var utbildning och kompetens, tillhörighet, självständighet, prestationsmätning och feedback. Bryman (2016, s. 416) menar att det kan vara en fördel att dela in intervjuguiden i teman när

forskningen drivs av mer än en person. Kvale och Brinkmann (2009, s. 121) menar även att teman klargör syftet med studien, vägleder och skapar förkunskap om det ämne som ska undersökas och hjälper till att avgöra vilka intervju- och analystekniker som är lämpligast. Två testintervjuer genomfördes innan studiens empiri började samlas in, eftersom Silverman (2017, ss. 289-290) poängterar att pilotintervjuer kan vara ett bra sätt att undvika misstag i intervjuerna som påverkar forskningens resultat. Dessa resulterade i att några frågor i intervjuguiden justerades eftersom de upplevdes som otydliga. Vi fick också möjlighet att öva på genomförandet av intervjuerna, vilket tydliggjorde hur viktigt det var att inte lägga sig i respondenternas svar och att våga vara tyst. Vi upptäckte också att det kunde vara hjälpsamt med stödfrågor i intervjuguiden för att driva intervjuerna framåt.

Tio intervjuer genomfördes under tre veckors tid och varje intervju tog mellan 48 och 70 minuter att genomföra. Den totala intervjutiden blev 10 timmar och 8 minuter. Eftersom syftet med forskningen var att undersöka säljare i klädbutikers upplevelser av befattningsosäkerhet, så upprättades ett strategiskt urval. Alvehus (2019, s. 71) menar att det strategiska urvalet kan vara lämpligt när forskningen syftar till att få tag på människor med specifika erfarenheter. Vidare upprättades tre kriterier som ansågs viktiga för att ha möjlighet att besvara forskningens frågeställningar, detta eftersom Alvehus (2013, s. 71) förklarar att det strategiska urvalet styrs av de forskningsfrågor som ställts. För det första ansågs det viktigt att säljarna inte jobbade i samma butik, eftersom deras utgångspunkter ansågs för nära varandra. För det andra ansågs det också vara ett kriterium att urvalet utgjordes av personer som i sitt arbete uppmanades att anta en säljande roll eftersom det var säljarens upplevelser som forskningen ville undersöka. Sist var det också viktigt att urvalet bestod av personer som hade minst två års erfarenhet på arbetsplatsen. Detta ansågs betydande eftersom det finns en risk att man som ny på en arbetsplats, alltid upplever befattningsosäkerhet i någon mån. Urvalskriterierna skapade också en viss typ av homogenitet i urvalet vilket Alvehus (2019, s. 73) menar gör det enklare att jämföra intervju svaren och ge en bredare insikt i det fenomen som studeras. Utöver nämnda kriterium, ställde forskningen inga specifika krav på representativitet. Av denna anledning, kunde forskarna upprätta en lista på personer från deras kontaktnät, som uppfyller nämnda kriterier, och därmed utgjorde studiens urval. Tolv personer kontaktades med intervjufrågan till följd av att två personer avböjde medverkan på grund av bristande tid eller intresse. De respondenter som medverkade i studien hade i genomsnitt arbetat på sin arbetsplats i 3,25 år. Intervjuerna genomfördes i Malmö och i Helsingborg, mer specifikt på Clarion Sea u Helsingborg, Campus Helsingborg, Niagara

Malmö Universitet och Malmö Stadsbiblioteket. Dessa platser ansågs lämpliga eftersom det fanns möjlighet att hitta platser som var relativt lugna och det gick att prata ostört. Tabellen nedan ger en överblick över samtliga intervjutillfällen.

	Var	När	Tid	Erfarenhet
Respondent 1	Malmö	14-04-2023	57 minuter	4 år
Respondent 2	Malmö	18-04-2023	63 minuter	4 år
Respondent 3	Malmö	19-04-2023	61 minuter	3 år
Respondent 4	Helsingborg	24-04-2023	59 minuter	2 år
Respondent 5	Malmö	24-04-2023	52 minuter	2 år
Respondent 6	Malmö	25-04-2023	69 minuter	3,5 år
Respondent 7	Malmö	26-04-2023	70 minuter	3 år
Respondent 8	Helsingborg	27-04-2023	48 minuter	2 år
Respondent 9	Helsingborg	28-04-2023	61 minuter	5 år
Respondent 10	Malmö	28-04-2023	65 minuter	4 år

3.3 Analys av empiri

Tio intervjuer har transkriberats och analyserats för att undersöka hur säljare i klädbutiker upplever befattningsosäkerhet i arbetet. Ord som "hm" och "eeh" har också transkriberats för att försöka skapa mer liv i transkriberingarna. Av samma anledning har pauser där respondenten tänker eller skrattar också noterats i transkriberingarna. Silverman (2017, s. 293) belyser vikten av att skapa kvalitet i forskningens transkriberingar och förklarar att en del av det arbetet inkluderar att behålla detaljerna i språket. Analysen av materialet började redan vid transkriberingen eftersom säljarnas upplevelser kunde kategoriseras och tematiseras. Detta gjorde vi genom att färgmarkera olika delar av transkriberingarna med bestämda temafärger för att hitta likheter och kunna dra jämförelser mellan de insamlade svaren från respondenterna. Vid sorteringen kunde vi identifiera tre områden där befattningsosäkerheten var som tydligast. Dessa områden var utbildning, feedback och prestationsmätning samt självständighet. Bryman (2016, s. 510) förklarar att kvalitativa undersökningar snabbt resulterar i stora mängder material som blir svåra att analysera. Ett av de vanligaste synsätten för att analysera kvalitativa data är grounded theory (Bryman 2016, s. 513). En del av teorin

förklarar hur en genomgång av det insamlade materialet kan hjälpa till att organisera i den stora massan. En strategi som teorin tar upp är öppen kodning som syftar till en process där materialet bryts ner, studeras, jämförs, konceptualiseras och kategoriseras (Bryman 2016, s. 516). Det insamlade materialet har även reducerats med anledning att enbart lyfta studiens syfte. Rennstam och Wästerfors (2015, ss. 80-81) förklarar att det sällan går att enbart tänka fram en sortering, den bör snarare göras genom att bekanta sig och spendera tid med materialet.

Vi har flera gånger kritiskt granskat arbetet för att garantera att det finns en tydlighet för läsaren. Alvehus (2019, s. 127) poängterar att skribenter av en kvalitativ studie noga bör gå igenom alla delar av arbetet för att utesluta risken för missförstånd. Forskningens trovärdighet ökar även om den kan ge bevis på en stark autenticitet (Alvehus 2019, s. 130). Respondenterna har därför fått ta del av deras egen transkribering för att godkänna att de framställs på ett korrekt sätt. Den empiriska insamlingen hanterades dessutom av två personer vilket kan underlätta tolkningsprocessen och göra arbetet mer trovärdigt. I en kvalitativ studie spelar uttolkaren en central roll eftersom intervjuer och svar kan uppfattas olika beroende på vem det är som tolkar dem (Alvehus 2019, s. 127). Genom att därmed vara två personer som delar på ansvaret att tolka intervjuerna, kommer risken för missuppfattning att minska och på så sätt öka trovärdigheten. Även utformningen av intervjuguiden granskades och utformades noga för att öka studiens trovärdighet. Kvale och Brinkmann (2009, s. 187) lyfter hur ledande frågor kan få respondenten att svara på ett sätt som är önskvärt från forskaren. Detta är något som vi i denna studie tagit hänsyn till vid utformningen av intervjuguiden eftersom syftet är att analysera deras faktiska upplevelser.

3.4 Etik och utvärdering

Under hela arbetsperioden var det av yttersta vikt för forskarna att värna om och skydda de respondenter som gjort studien möjlig. Forskningen har anpassat sig till etiska principer genom att informera varje respondent om forskningens syfte, deras frivillighet under hela processen och i specifika frågor, samt hur den insamlad data kommer att hanteras och publiceras. Informationen skickades ut till varje respondent innan intervjutillfället (se bilaga 1). Silverman (2017, s. 59) beskriver vikten av att ge respondenterna information, konfidentialitet, samtycke och information om vem som har tillgång till materialet. Bryman (2016, ss. 132-132) och Kvale och Brinkmann (2009, s. 87) förklarar att dessa fyra etiska

principer ställer krav på forskarna att informera respondenterna om undersökningens syfte, deras frivillighet under hela intervjun samt vilka moment undersökningen innefattar. Principerna betonar också hur respondenternas personuppgifter ska hanteras med konfidentialitet, inte vara tillgängliga för utomstående och endast användas för det aktuella forskningens ändamål, på ett konfidentiellt sätt. De uppgifter som samlats in har hanterats med stor varsamhet för att värna om respondenternas identitet. Transkriberingar har anonymiserats från start genom pseudonymer och exkludering av arbetsplatser, företagsnamn och personuppgifter. I enlighet med GDPR spelades intervjuerna in på en diktafon och sparades eller skickades aldrig till någon annan uppkopplad enhet. Intervjuerna transkriberades inom ett dygn så att ljudfilen kunde raderas. Den anonymiserade transkriberingen skickades sedan ut och godkändes av alla respondenter. Silverman (2017, s. 64) förklarar vikten av att detta samtycke närsomhelst under forskning kan återkallas, något som också kommunicerades till respondenterna genom informationsbladet.

4 Analys

Respondenterna 1, 2 och 4 beskriver bildligt hur de under arbetstid tar på sig “jobbryggsäcken”, “går ut på scenen” eller “in i rollen som säljare”. Majoriteten av respondenterna vittnar om en arbetsmiljö i högt tempo med snabba förändringar och varierande dagar. Några respondenter belyser också att man aldrig vet vilka kunder som kommer dyka upp i butiken eller hur dagen kommer att utspela sig. Flera respondenter uppmärksammar tidigt i intervjuerna den osäkerhet som de upplevde under deras första tid på arbetsplatsen. Frågan är hur den osäkerheten upplevs idag, när samtliga respondenter har minst två års erfarenhet av rollen som säljare? Följande analys kommer därför att fokusera på hur säljare i klädbutiker upplever befattningsosäkerhet i arbetet utifrån följande teman; utbildning, feedback och prestationsmätning samt självständighet.

4.1 Utbildning

4.1.1 Bristande utbildning skapar befattningsosäkerhet

Flera av undersökningens respondenter beskriver att det haft en bristande utbildning på den arbetsplats de är på idag och hur detta i sin tur skapat en viss osäkerhet i deras roll som säljare. Respondent 7 belyser att kunderna har allt mer information idag och att det är svårt att prestera som säljare om man inte har mer kunskap än vad kunden har. Vidare förklarar respondenterna 1 och 2 att utbildning hade gett dem ett större självförtroende i deras roll som säljare och att de i sin tur hade presterat bättre om de erbjudits en bättre utbildning. Chou et al. (2022 s. 3759) förklarar hur behovet av kompetens kan tillfredsställas genom uppgiftsbaserad utbildning, så att den anställde får nödvändiga kunskaper. Respondenterna belyser hur bristen på utbildning gjort att de i arbetssituationer känt sig dumma, inte haft möjlighet att svara på frågor och skapat en känsla av att ständigt vara ett steg efter. Empirin tydliggör att respondenterna skulle uppleva utbildning som en trygghet i deras roll som säljare. Respondent 8 är däremot nöjd med den utbildning som arbetsplatsen erbjudit och upplever sig själv som en säkrare säljare till följd av den. På frågorna om hur utbildningen upplevdes gavs följande svar:

“Det är väl egentligen att det gjort mig till det bättre, kanske lite mer trygg? Sen att jag inte använder mig av det idag, utan jag har skapat mig min egna säljkaraktär... men det var absolut en bra start i och med att jag inte hade jobbat med kläder eller i denna branschen tidigare så var det nyttigt att få en bra grund tror jag”

(Respondent 8)

“Jag tror ändå det har gett mig någon typ av utveckling, att jag är mer självsäker i hur jag tar kontakt med kunden, mer självsäker i mitt, alltså produktinformation och produktkunskap (...)”

(Respondent 8)

Citatet tydliggör hur utbildning har gett respondenten ett större självförtroende i rollen som säljare och en bra grund i arbetet. Åtta av tio respondenter upplever att utbildningen på arbetsplatsen varit bristande och att det i sin tur gjort dem osäkra i arbetet. Ryan och Deci (2017, s. 95) menar att behovet av kompetens inte kan tillfredsställas om individen inte känner kontroll inför sina arbetsuppgifter. Gagné och Deci (2005, s. 337) menar att behovet av kompetens är tätt sammankopplat med människors internaliseringsprocess. När behovet av kompetens inte uppfylls hindrar de också människor från att internaliseras. Den bristande utbildningen och i sin tur kompetensen, gör att säljarna inte känner sig kapabla i sin roll som säljare. Säljare i klädbutiker vars utbildning varit bristande, upplever befattningsosäkerhet i större utsträckning än säljare vars utbildning varit bättre. Otillräckliga kunskaper hindrar säljarna från att känna kontroll inför sina arbetsuppgifter till följd av bristande utbildning och kompetens. Analysen gör det möjligt att förstå att respondent 8 i större utsträckning haft möjlighet att internaliseras på arbetsplatsen, till följd av en bra utbildning. Poile (2017, s. 356) förklarar att det är när människor internaliseras som de har möjlighet att bli allt mer autonoma i sin yttre motivation. Den autonoma motivationen är starkt kopplad till identifierad och integrerad reglering och innebär att man utför aktiviteter för att de upplevs som intressanta och roliga. Den autonoma motivationen hjälper till att effektivisera prestation och välbefinnande (Zhang et al. 2016, s. 2395). Ryan och Deci (2017, s. 14) förklarar också hur den inre motivationen kräver att individens motivation är fullständigt autonom. Bristen på kompetens skapar befattningsosäkerhet hos säljarna samtidigt som den yttre motivationen tar skada, säljarna bli allt mindre autonoma och den inre motivationen hindras. När säljare erbjuds relevant utbildning för tjänsten så dämpas befattningsosäkerheten och deras motivation har möjlighet att gynnas i en positivt riktning.

4.1.2 Tar befattningsosäkerheten i egna händer

När den sociala omgivningen av olika anledningar hindrar tillfredsställelsen av de tre behoven kommer människor att lägga märke till det. Detta kan driva människor till att antingen agera eller till att bli passiva (Ryan & Deci 2017, s. 11). Analysen har synliggjort hur flera respondenter upplever befattningsosäkerhet i relation till en bristande utbildning på

arbetsplatsen. Samtidigt synliggör empirin vid flera tillfällen att detta är något som gjort att respondenterna själva agerat. På frågan om hur utbildning påverkat respondenterna i deras roller som säljare svarade respondent 2 följande:

“Jaa, men i början så har jag nog inte levererat så bra som jag önskat för jag kunde inte så mycket om produkterna. Men det har man ju lärt sig på senare tid och tagit de här egna ansvaret. Kanske till och med läst på hemma för jag vill prestera på jobbet och inför chefen.”

(Respondent 2)

Empirin visar att respondent 2 inte är ensam om att aktivt agera när tillfredsställelsen av kompetens är bristande. Flera andra respondenter lyfter också hur utbildningen har varit ett eget ansvar och hur respondenterna exempelvis själva lärt sig om artiklarnas olika material. Även respondenterna 6 och 7 beskriver sig själva som självlärda. Gangé och Deci (2005, s. 334) förklarar hur den mer kontrollerade delen av yttre motivation är kopplat till en känsla av tvång och något man behöver göra. Vidare beskriver Deci et al. (2017, s. 21) hur introjicerad reglering är ett steg i internaliseringen där människor utför handlingar med syftet att undvika känslor av skam och för att bibehålla sin självkänsla. Teixeira et al. (2022, s. 3) menar att det handlar om att individer formar sitt beteende efter någon som anses vara relevant eller vars godkännande upplevs som viktigt. Respondent 2 upplever det som ett måste att studera hemma för att ha möjlighet att prestera på jobbet och att det är ett krav från den sociala omgivningen. När respondenten studerar hemma för att prestera på jobbet och inför chefen, så är det ett sätt att undvika skam och bibehålla sin självkänsla. Genom yttre motivation går det att förstå att säljarna inte nödvändigtvis behöver vara passiva offer inför befattningsosäkerhet som väntar på att chefen ska agera. Istället kan säljarna själva kompensera för de behov som de upplever saknas och på så sätt minska sin befattningsosäkerhet på egen hand.

4.1.3 Tydliga regler som inte följs

Trots att säljare i klädbutiker kan minska sin befattningsosäkerhet genom att själva kompensera för bristande utbildning, så kan känslor av osäkerhet fortfarande uppstå på andra sätt. Dubinsky och Mattson (1979, s. 85) förklarar hur viktigt det är att företagets policys och procedurer inkluderas i de anställdas utbildning för att motverka befattningsosäkerhet. Empirin visar att flera av respondenterna upplever att de har förstått de procedurer och policys som gäller när de bemöter kunder i kassan. Samtidigt lyfter flera respondenter att de

regler och riktlinjer som sätts upp ofta inte följs och att det i sin tur skapar en osäkerhet i hur de själva borde agera. Respondent 9 förklarade det så här:

“Ja, ja nej men vi har väl ganska tydliga riktlinjer där.. sen är det klart att det ibland är möjligt att se förbi reglerna lite om man tycker att det verkar som läget för det.. Eller alltså, eh, ja vår chef gör ju det rätt ofta.. jag vet inte om jag gör det lika ofta riktigt.. Men ibland kan hen känna att det är skönt om kunden bara går därifrån nöjd och då struntar hen i reglerna och bara löser det. Men ja alltså mina befogenheter är ju kanske inte heller detsamma som chefens... hen, ja alltså hen kan ju egentligen göra vad som helst liksom, det kan ju inte jag och mina kollegor göra. Men det kan ju bli lite konstigt när vi följer reglerna och hen inte behöver göra det... ibland blir man ju lite fundersam när man står med en kund och reglerna kanske känns lite.. ja men lite fel i just den situationen? Då vet man ju inte om man borde följa reglerna eller bara göra som chefen alltid gör. (...)”

(Respondent 9)

Citatet synliggör hur en osäkerhet uppstår hos respondent 9 när företagets regler och riktlinjer inte följs på ett konsekvent sätt. Teixeira et al. (2022, s. 2) förklarar hur internalisering uppstår när människor tar in omgivningens beteenden för att sedan applicera dessa till sig själv. Gagné och Deci (2005, s. 334) förklarar vidare hur internaliseringen är en viktig process som bidrar till att människors yttre motivation går från kontrollerad till allt mer autonom. Denna process hindras när omgivningen ständigt ändrar vilket beteende som är mest önskvärt. Trots att företagets policys och procedurer är tydligt kommunicerade, så kan en befattningsosäkerhet uppstå när kollegor och chefer väljer att inte följa dessa. När människor förblir kontrollerade i sin yttre motivation kan det resultera i begränsade ansträngningar och ett mindre engagemang i arbetet (Deci et al. 2017, s. 20). Säljarna upplever en osäkerhet när riktlinjerna på arbetsplatsen inte följs. Detta kan i sin tur leda till att den yttre motivationen påverkas negativt och internaliseringsprocessen hämmas.

4.1.4 Erfarenhet som den bästa utbildningen

Trots att majoriteten av respondenterna förklarar att de upplevt befattningsosäkerhet till följd av bristande upplärning och utbildning, så visar de ändå en förståelse gentemot arbetsplatsen. Respondenterna lyfte flera gånger att det ständigt uppstår nya situationer och att man lär sig allt efter som. Respondent 2 förklarar att det är så klädbranschen ser ut och att man lär sig efterhand. Enligt självbestämmandeteorin vill människor ständigt utveckla sig själva och

söker aktivt efter utveckling i deras sociala omgivning (Teixeria et al. 2022, s. 2). Respondent 6 svarar så här på en fråga om upplärning:

*“Jaa.. asså, de är klart att jag kanske har blivit lite mer säker på min sak.. de är ju en bra bas men jag skulle inte säga att jag, förens jag fått erfarenhet, är bra. I början var det mycket osäkerhet..*tänker* jag kan nog inte säga att den hjälpt mig jättemycket. Den var nog inte så givande som man önskat.”*

(Respondent 6)

Citatet visar hur respondenten inte upplever att utbildningen varit speciellt givande. Istället menar respondenten att det är erfarenheten som minskar den osäkerhet som kan finnas på arbetsplatsen. Människors internaliseringsprocess är tätt sammankopplad med tillfredsställelsen av de tre behoven. Gagné och Deci (2005, ss. 336-337) menar att människor har större möjlighet att internaliseras när den sociala omgivningen tillgodoser de tre behoven kompetens, tillhörighet och självständighet. Säljare med längre erfarenhet på arbetsplatsen kan i större utsträckning uppleva att deras tre behov tillgodoses av företaget. Erfarenhet kan skapa bättre förutsättningar för säljarna att internaliseras i den sociala kontexten som arbetsplatsen utgör. Trots att tidigare delar av analysen har visat att det kan uppstå osäkerhet när utbildningen är bristande och när regler och riktlinjer inte följs, så menar respondenterna att erfarenhet är den bästa utbildningen. Respondenterna upplever erfarenheten som den bästa utbildningen, till följd av att de då hunnit internaliseras i företagets värderingar och attityder.

4.2 Feedback och prestationsmätning

4.2.1 Feedback vägleder

Respondenterna 5 och 6 upplever att de får lite feedback i arbetet från chefen och att det inte sker i den utsträckning som de hade önskat. De beskriver att feedbacken sker väldigt sällan och att när det väl sker så är det ofta fokus på de delar som behövs förbättras i arbetet. Ryan och Deci (2017, s. 11) beskriver hur en alltför negativ feedback kan påverka kompetensen negativt. Vidare lyfter majoriteten av respondenterna hur positiv och negativ feedback resulterar i en starkare känsla av trygghet och minskad osäkerhet på arbetsplatsen. Boles et al. (2001, s. 8) poängterar hur viktigt det är att ledningen på arbetsplatsen utgör ett stöd för de anställda för att minska befattningsosäkerhet. Feedbacken upplevs som en indikator på vad säljarna borde fortsätta att göra eller inte göra, vilket respondent 10 beskriver i följande citat:

“Det känns ju väldigt bra när man får positiv feedback från chefen, kanske framförallt eftersom jag får det så sällan. Men då vet jag ju att jag gjort något bra och att jag ska fortsätta köra på det spåret. Man blir ju lite boostad får jag ju ändå säga... Och när man får negativ feedback, alltså... det är klart att det inte alltid är så kul, framförallt när det framförs på ett ganska otrevligt sätt, men det är klart att negativ feedback också är bra... jag hade nog bara önskat att den var lite mer konstruktiv än vad den är. Men ja, man får ju en slags indikation på vad man ska och inte ska göra och vad som uppskattas och inte uppskattas.”

(Respondent 10)

Citatet från respondent 10 och majoriteten av den övriga empirin, tydliggör hur feedback får en att fortsätta och bli mer motiverad till att utföra sina arbetsuppgifter. Deci et al. (2017, s. 20) menar att individer som förstår värdet och syftet med sina jobb och får tydlig feedback och stöd, har bättre förutsättningar för att bli mer autonomt motiverade. Teixeira et al. (2022, s. 2) menar att när människor tar in värderingar, attityder och beteenden från omgivningen för att tillämpa dessa till sig själv, så har en internaliseringsprocess påbörjats. Citatet tydliggör framförallt hur feedback från chefen är önskvärd i arbetet som säljare och hur det minskar säljarens osäkerhet. Befattningsosäkerhet minskar när säljare i klädbranschen får feedback på sina prestationer, oavsett om den är positiv eller negativ. Det är möjligt att feedback hjälper till att skapa bättre förutsättningar för säljarna att internaliseras på deras arbetsplats. När människor formar sitt beteende och strävar efter någon annans godkännande så är det enligt självbestämmandeteorin ett tecken på introjicerad reglering. Detta steg av internaliseringsprocessen grundar sig i en undvikande motivationskraft där individen drivs av att undvika känslan av skam (Teixeria et al. 2022, s. 3). Gagné och Deci (2005, ss. 336-337) förklarar hur den introjicerade regleringen går att koppla till den kontrollerade motivationen. Vidare beskriver Deci et al. (2017, s. 20) hur den kontrollerade motivationen kan resultera i sämre prestationer och minskat engagemang i arbetet. Respondenternas yttre motivation kan idag förstås som kontrollerad. Analysen synliggör däremot hur feedback och dess positiva effekter kan främja säljarnas internaliseringsprocess och på så sätt möjliggöra en mer autonom yttre motivation.

4.2.2 Prestationsmätning skapar befattningsosäkerhet

Enligt Pettijohn et al. (2000, s. 78) kan prestationsmätning användas på ett liknande sätt som feedbacksamtal för att hjälpa säljare att identifiera de arbetsområden som upplevs som mest betydelsefulla och i sin tur minska befattningsosäkerheten. Flera av respondenterna beskriver

hur prestationsmätningen på arbetsplatsen är bristfällig och att den inte riktar sig till individnivå. Enligt några respondenter finns det någon form av prestationsmätning, men att den inte granskas individuellt för varje säljare. Respondent 4 betonar att det skulle vara motiverande att ha individuella prestationsmått för eget bruk, så att man kan sätta upp personliga mål och utmana sig själv. Att ha individuella prestationsmätningar som chefen eller företaget ska utvärdera, verkar däremot vara mindre önskvärt från majoriteten av respondenterna. Detta är något som respondent 7 lyfter på en fråga om prestationsmätning:

“(…) att det nästan blir att man blir tycker det är jobbigt och att man känner att man nästan tänker på allt man säger och “hur upplevs jag nu?”, “kommer detta bli att det blir lite för mycket push...pushigt” och att det hade blivit en liten jobbig sak. För just nu känns det som att jag bara kör mitt race och så, jag spelar mycket på det sociala och sånt och det känns som att man kanske hade nästan börjat övertänka då, och hade blivit istället helt... ja, man kanske lite mer osäker. (...) Jag tror att jag hade tyckt att det var påfrestande och pressande och...med det sagt är det inte att man på nåt sätt liksom tar det lugnt nu eller så, eller att man ska komma undan med det, men jag tror inte att det hade gynnat mig i mitt arbete.”

(Respondent 7)

Enligt Dubinsky och Mattson (1979, s. 85) är både prestationsmätning och feedback viktiga verktyg för att hantera och minska befattningsosäkerhet. Prestationsmätningar minskar känslan av vaga förväntningar samt känslan av otydlighet, menar Pettijohn et al. (2000, s. 78). Empirin visar att individuella prestationsmätningar inte upplevs som gynnsamma av de anställda. Enligt respondenterna kan individuella prestationsmätningar leda till en känsla av press och övervakning, vilket får en negativ effekt på säljarnas arbete. Gangé och Deci (2005, s. 334) beskriver hur den kontrollerade motivationen kan upplevas som ett tvång eller något man måste göra, samtidigt som Barberis et al. (2022, s. 2) beskriver hur den kan definieras som en känsla av att bli pressad. Deci et al. (2017, s. 20) förklarar hur den kontrollerade motivationen kan ge kortsiktiga vinster på målsatta resultat och ha negativa spridningseffekter på efterföljande prestationer och engagemang i arbetet. Trots att både feedbacksamtal och prestationsmätning anses vara två verktyg som minskar otydlighet, visar empirin att respondenterna upplever feedback som vägledande och något som minskar befattningsosäkerhet, samtidigt som individuella prestationsmätningar upplevs som stressande och påfrestande. I kontrast till feedback, så ökar prestationsmätning säljarnas befattningsosäkerhet och resulterar i att säljarnas prestationer försämras. Analysen visar dessutom hur den yttre motivationen inte gynnas av prestationsmätningar. Samtidigt är det en

utmaning för chefer att leverera bra feedback till sina anställda om de inte har möjlighet att samla in underlag till det genom prestationsmätning.

4.3 Självtändighet

4.3.1 Tillit eller trygghet

Sett till självständighet, så lyfter både respondent 1 och 2 hur deras chefer inte aktivt uppmuntrar sina anställda till att arbeta självständigt, eftersom det alltid finns en lista med uppgifter som chefen förväntar sig att de ska göra under arbetspasset. Respondent 2 upplever att chefen har svårt för att uppmuntra till självständigt arbete på grund av ett bristande förtroende för sina anställda. Enligt självbestämmandeteorin kan anställda få känslor av tillfredsställelse när de vistas i en arbetsmiljö som vill främja den anställdas självständighet (Deci et al. 2017, s. 20). I motsats till respondent 1 och 2 upplever respondent 8 att chefen ger utrymme för självständigt arbete och att det resulterar i positiva effekter:

“Det tror jag ändå påverkar ganska så bra, just med att, får man lov att ta eget ansvar och vara självständig eller lösa saker själv utan att rådfråga, så blev man ju också en starkare säljare tycker jag. Och en starkare person för då blir man ju litad på - och det gör mig i alla fall till att jag tycker att min prestation ökar.”

(Respondent 8)

“Jag behöver känna att jag blir litad på, annars så tycker jag inte att jag har... alltså, gör ett bra jobb. Om det är någon som alltid ska styra över vad jag ska göra. Sen är det vissa som ju såklart tycker det är bekvämt när någon annan bestämmer men för mig så handlar det om att kunna vara självständig på arbetsplatser.”

(Respondent 8)

Citatet tydliggör hur viktigt respondenten tycker det är att få vara självständig i sin roll som säljare. Ryan och Deci (2017, s. 10) menar att självständighet, i likhet med kompetens, handlar om att känna kontroll över sina handlingar. När chefer erbjuder en arbetsmiljö där självständighet uppmuntras så behöver inte anställda agera utifrån en känsla av press som kan upplevas som kontrollerande (Ryan & Deci 2017, s. 86). Van den Broeck et al. (2016, s. 1198) menar att när någon av de tre behoven tillfredsställs så blir människor allt mer autonoma i sin yttre motivation. Självständigt arbete gynnar tillfredsställelse av det psykologiska behovet och den yttre motivationen. Respondenten upplever det självständiga arbetet som ett tecken på tillit och känner sig som en starkare säljare på grund av det. Självständighetens relation till befattningsosäkerhet är däremot inte helt enkel. Empirin visar

att respondenternas uppfattning av självständighet inte är helt enig. Respondent 4 upplever att det är skönt att inte behöva ta beslut själv om vad som bör göras och önskar inte att vara mer självständig i sitt arbete. Respondenten menar, i kontrast till respondenterna 1, 2 och 8, att när chefen tar beslut så slipper man känna sig vilse eller osäker på vad man bör göra i stunden. Respondent 7 tydliggör också fördelarna med att vara mindre självständig i följande citat:

“För att oftast finns en ganska tydlig plan, det vore ju lite konstigt om jag då tog helt egna beslut, och den planen är ju också en form av trygghet. Nej men jag nämnde innan att det är ett ganska alltså... Växlande arbete och man vet inte riktigt vem som kommer att komma in i butiken, man vet inte vad som ska hända och så, så den här planen är ju ändå på något sätt en stomme för hela dagen, för veckan så... Så jag skulle nog inte säga det påverkar mig negativt på något sätt, att den planen finns. Och nej, ja, jag skulle nog säga att det inte gör att jag blir en sämre säljare. Nej, det känns som en trygghet för det är någonting att falla tillbaka på ifall det skulle vara någonting, ja...”

(Respondent 7)

Citatet visar hur respondenten upplever att den begränsade självständigheten skapar en trygghet i arbetet och att direktiv från chefen skapar en tydlig plan för dagen. Pettijohn et al. (2000, s. 78) menar att chefer kan minska de anställdas befattningsosäkerhet genom att göra arbetet mer tydligt för den anställde. Några av respondenterna upplever den begränsade självständigheten som positiv, till följd av att den utgör tydliga förväntningar och minskar deras osäkerhet i rollen som säljare. Samtidigt beskriver självbestämmandeteorin hur självständighet är nödvändigt för att människor ska ha möjlighet att utvecklas (Gagné & Deci 2005, s. 337). Det är genom självständighet som människor har möjlighet att uppnå de två andra psykologiska behoven kompetens och tillhörighet (Ryan & Deci 2017, s. 97). I teorin ses de tre behoven som betydande för internaliseringsprocessen och för att individer ska bli allt mer autonoma i sin yttre motivation (Gagné & Deci 2005, ss. 337). När säljare i klädbutiker upplever befattningsosäkerhet, så är behovet av självständighet inte lika närvarande. Säljare som upplever befattningsosäkerhet fokuserar i första hand på hur osäkerheten kan dämpas. När chefen bestämmer hur dagen ska se ut upplevs det som en trygghet till följd av att osäkerheten hos den anställde minskar. Det är möjligt att de respondenter som vill arbeta självständigt, också upplever befattningsosäkerhet i mindre uträkning, och därför är mer mottagliga för att tillgodose de psykologiska behoven och i sin tur mer öppna för internalisering.

4.3.2 Teamet före självständighet

I motsats till självständighet upplever respondenterna att gemenskapen på arbetsplatsen är viktigt. Flera respondenter påpekar att deras arbete kan innebära nya och främmande situationer som kan skapa otydlighet. Detta är något som beskrivs som både spännande och stressande. När sådana situationer uppstår, söker majoriteten av respondenterna stöd från sina kollegor eftersom de vet att de alltid kan få hjälp där. När arbetsplatsen och arbetsmiljön utgör ett tydligt stöd för den anställde så kan befattningsosäkerheten minska (Boles et al. 2001, s. 8). Deci (2017, s. 96) belyser hur behovet av tillhörighet tillfredsställs när man bland annat får hjälp från andra människor. Behovet av tillhörighet kan tillfredsställas när människor ser sig själva som en del av gruppen och upplever gemenskap (Van den Broeck et al. 2016, s. 1199). När frågan om hur känslan av tillhörighet påverkar arbetet, svarade respondent 6 följande:

“Ja absolut, nej men jag skulle säga att det känns som att man... nej men just nu känns det som att man har en kompis i varje hörn så det känns tryggt, det finns alltid någon att fråga. Kan inte jag eller om jag känner mig osäker på någonting eller så, så vet jag att... Amen att det finns folk jag kan fråga. Dom finns där liksom, är verkligen där som stöttepelare i arbetet och hur man tar sig an arbetsdagen och uppstår det någon situation så ja, men då får man ju hjälp. Så dom betyder ju verkligen allt, absolut.”

(Respondent 6)

I citatet lyfts kollegornas betydelse för att minska känslan av otydlighet och befattningsosäkerhet. Deci (2017, s. 96) förklarar hur tillhörighet på arbetsplatsen handlar om att omgivningen behöver besvara en med omsorg för att man ska känna sig betydelsefull och uppskattad. Analysen har synliggjort att säljarna upplever att tillhörigheten skapar en trygghet i kontrast till självständighet som skapar osäkerhet. Det är därför tydligt att behovet av tillhörighet upplevs viktigare än behovet av självständighet när säljare upplever befattningsosäkerhet. I likhet med kompetens, upplever säljarna att tillhörighet har möjlighet att dämpa befattningsosäkerheten. Ryan och Deci (2017, s. 97) förklarar hur självständighet är ett speciellt behov som även är närvarande i de andra två behoven, kompetens och tillhörighet. För att ha möjlighet att tillfredsställa kompetensen och tillhörigheten, menar teorin att människor i någon mån även måste tillfredsställa självständigheten. Respondenterna upplever självständighet som otryggt men samtidigt kan de vara undermedvetet självständiga i både sin kompetens och tillhörighet. Det kan vara så att när säljarna försöker dämpa sin

befattningsosäkerhet genom kompetens och tillhörighet, så tillfredsställer de även självständigheten på ett omedvetet plan. Detta kan i sin tur också gynna deras yttre motivation i en allt mer autonom riktning. Trots att känslan av tillhörighet anses som viktig så upplever respondenterna att chefen sällan är en del av den. Respondent 7 förklarar att det är "ensamt på toppen" och respondent 9 beskriver hur chefen inte är en del av tillhörigheten. I kontrast till majoriteten av respondenterna, anger respondent 1 hur chefen är en del av gruppen och beskriver det i följande citat:

(...) Jag tycker ändå att chefen spelar en viktig roll och påverkar en väldigt mycket på gott och ont. Har man en bra relation till sin chef så påverkar det ju absolut mycket positivt, samtidigt som det inte påverkar hela arbetet i sig när man inte träffar de varje dag. Men en chef kan göra så eehm, man vill prestera bättre och, och sälja mer, och har man en bra relation till chefen så gör de arbetet roligare och så blir man nog tryggare. (...)

(Respondent 1)

Citatet visar hur en tillhörighet med chefen både kan skapa en trygghet i rollen som säljare och en vilja att prestera bättre. Thomas et al. (2013, s. 65) förklarar att relationen till chefen påverkar säljarnas prestationer. Vidare beskriver Boles et al. (2001, s. 2) hur säljarnas prestationer är avgörande för hur arbetsmiljön upplevs. Samtidigt förklarar självbestämmandeteorin hur chefer har möjlighet att främja den anställdes motivation i arbetet och i sin tur skapa flera positiva effekter (Gagné & Deci 2005, s. 337). Tillhörigheten till chefen, på samma sätt som tillhörighet till kollegorna, också kan öka motivationen och minska befattningsosäkerheten. Trots att relationen till kollegorna är bra, visar analysen hur en sämre relation till chefen kan skapa utrymme för befattningsosäkerhet.

5 Slutsats

Uppsatsen syfte var att undersöka hur befattningsosäkerhet upplevs av säljare i klädbutiker. Ett forskningsgap identifierades och synliggjorde hur tidigare forskning av befattningsosäkerhet i stor utsträckning utgjordes av kvantitativa enkäter. Målet med uppsatsen blev därför att genom tio kvalitativa intervjuer undersöka hur befattningsosäkerhet upplevs av säljare i retailbranschen. Nedan kommer arbetets slutsats att presenteras i relation till arbetets frågeställningar:

“Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till utbildning?

“Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till feedback och prestationsmätning?

“Hur upplever säljare i klädbutiker befattningsosäkerhet sett till självständighet?

Analysen visade hur säljare i klädbutiker upplever att en bristande utbildning och kompetens resulterar i att de inte känner sig kapabla i sin roll som säljare och att detta hindrar dem från att känna kontroll över sina arbetsuppgifter. De säljare som upplever en bristande utbildning, upplever också befattningsosäkerhet i större utsträckning än de säljare som haft en bättre utbildning. Dessutom synliggjorde analysen hur säljarna inte är passiva offer inför den befattningsosäkerhet som kunskapsbrist skapar. Genom yttre motivation är det möjligt att förstå att säljarna upplever det som ett krav från den sociala omgivningen att prestera på arbetet genom att själva kompensera för kunskapsbristen. Säljarna kunde på så sätt minska befattningsosäkerheten, behålla självkänslan och undvika skam.

Säljarna upplever inte att de kunde minska all befattningsosäkerhet på egen hand. Trots att företagets policys och procedurer var tydligt kommunicerade, så upplever säljare befattningsosäkerhet när kollegor och chefer väljer att inte följa dessa. När den omgivningen ständigt ändrar vilket beteende som är mest önskvärt, kan känslan av befattningsosäkerhet öka, den yttre motivationen påverkas negativt och internaliseringsprocessen hämmas. Respondenterna upplever erfarenheten som den bästa utbildningen, till följd av att de då hunnit internaliseras i företagets värderingar och attityder. En längre erfarenhet kan enligt analysen möjliggöra att de tre psykologiska behoven i större utsträckning upplevs som tillfredsställda.

Analysen visar hur befattningsosäkerhet minskar när säljarna får feedback på sina prestationer i arbetet, oavsett om den är positiv eller negativ. Feedback påverkar säljarnas yttre motivation positivt och genom internaliseringsprocessen kan deras yttre motivation bli allt mer autonom. I kontrast till feedback, så ökar prestationsmätning istället befattningsosäkerheten. Detta beror på att prestationsmätning upplevs som stressande och påfrestande.

Självständigt arbete kan gynna den yttre motivationen och tillfredsställa det psykologiska behovet. Genom tillit känner sig respondenterna starkare i rollen som säljare. I kontrast upplever säljarna också att självständighet kan skapa befattningsosäkerhet. En begränsad självständighet upplevs som positiv av säljare till följd av att den skapar tydliga förväntningar och minskar deras osäkerhet i rollen som säljare. Behovet av självständighet upplevs inte som primärt när säljarna upplever befattningsosäkerhet. Analysen visade att när säljarna upplever befattningsosäkerhet så är behovet av tillhörighet viktigare än behovet av självständighet. Precis som kompetens, upplever säljarna att tillhörighet, med kollegor och chef, har möjlighet att dämpa befattningsosäkerhet. Samtidigt så visade analysen att när säljarna försöker dämpa sin befattningsosäkerhet så tillfredsställer de inte endast kompetens och tillhörighet, utan också självständigheten i någon mån.

Arbetets inledning visade hur digitaliseringen skapat nya förutsättningar för fysiska butiker och att klädbranschen är en bransch där digitaliseringen kommit långt. Det tydliggjordes hur viktiga säljarna har blivit när fysiska butiker ska möta denna omställning. Samtidigt kan otydlig information och instruktioner skapa befattningsosäkerhet som påverkar säljarens prestationer. Genom ett yttre motivationsperspektiv, har detta arbete visat att säljare i klädbranschen upplever att befattningsosäkerhet ökar när utbildningen är bristande, regler och riktlinjer inte följs och prestationsmätning används. I kontrast så upplever säljarna att befattningsosäkerheten minskar när erfarenheten på arbetsplatsen ökar, feedbacken är kontinuerlig och självständigheten begränsas.

6 Vårt bidrag till forskningen

Tidigare forskning (Cicero et al. 2009; Rigopoulou et al. 2012; Miao & Evans 2007) av befattningsosäkerhet är i stor utsträckning gjord genom kvantitativa enkäter som visade hur arbetet mot befattningsosäkerhet bör se ut. Tidigare forskning (Knight et al. 2007; Pettijohn et al. 2000 & Dubinsky & Mattson 1979) synliggjorde också hur verktygen utbildning, prestationsmätning och feedback kunde dämpa befattningsosäkerheten hos säljare. Vår kvalitativa studie visar i enlighet med detta, hur befattningsosäkerhet minskar när säljare i klädbutiker förses med en tillräcklig utbildning. Denna studie visar också hur feedback kan minska befattningsosäkerhet hos säljare. Däremot upplever säljare att prestationsmätning istället ökar befattningsosäkerheten. Vårt bidrag till nuvarande forskning är därför att prestationsmätning bör användas med försiktighet och inte som ett verktyg mot befattningsosäkerhet.

Den tidigare forskningen belyser även hur motivationen hos anställda tenderar att öka när befattningsosäkerheten minskar (Campbell 2016, s. 669). Samtidigt tydliggjorde självbestämmandeteorin hur viktig självständigheten är ur ett motivationsperspektiv (Ryan & Deci 2017, s. 86). Denna studie synliggjorde genom ett motivationsperspektiv hur självständighet tenderar att öka den upplevda befattningsosäkerheten och att det är först när den känslan dämpas, som säljares motivation gynnas av självständighet. Vårt andra bidrag till nuvarande forskning är därför att en begränsad självständighet kan användas som ett verktyg för att dämpa säljares befattningsosäkerhet.

7 Förslag på framtida forskning

Arbetet har visat hur säljare i klädbutiker upplever befattningsosäkerhet. Denna studie, tillsammans med tidigare forskning skapar en bred överblick av befattningsosäkerhet som fenomen. Denna studie har identifierat befattningsosäkerhet utifrån tre teman. Utbildning, feedback och prestationsmätning samt självständighet är de tre områden där befattningsosäkerheten varit tydlig. Av den anledningen hade det varit av intresse om framtida forskning undersökte vilken typ av insatser mot befattningsosäkerhet som fungerar, inom dessa områden. Denna typ av forskning kan hjälpa företag att bli effektiva i sitt arbete mot befattningsosäkerhet och i sin tur säkerställa säljarnas prestationer. Framtida forskning kan undersöka andra områden där befattningsosäkerhet kan identifieras.

Sett till bristen av kvalitativa undersökningar av befattningsosäkerhet kan det också vara av intresse att undersöka säljare i andra branscher, där den sociala omgivningen kan vara annorlunda. Hur skiljer sig upplevelsen av befattningsosäkert mellan branscher?

8 Källförteckning

Alvehus, J. (2019). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. Stockholm: Liber.

Barberis, N., Cannavó, M., Calaresi, D., & Gugliandolo, M.C. (2022) The Mediatlional Role of Autonomous and Controlled Motivation in the Relationship Between Perceptions of God, Self-Esteem, and Religious Practices. *Spirituality in Clinical Practice*. 1-13.

Doi: 10.1037/scp0000307

Bertram, F. E., & Chi, T. (2018). A study of companies' business responses to fashion e-commerce's environmental impact. *International Journal of Fashion Design, Technology & Education*. 11(2), 254-264. Doi: 10.1080/17543266.2017.1406541

Boles, J. S., Babin. B. J., Brashear, T. G. & Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 9(3), 1-13.

Bryman, A. (2016). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl., Stockholm: Liber.

Campbell, J. W. (2016). A collaboration-based model of work motivation and role ambiguity in public organizations. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 655-675. 10.1080/15309576.2015.1137763

Chou, S. Y., Nguyen, T., Ramser, C., & Chang, T. (2022). Impact of basic psychological needs on organizational justice and helping behavior: a self-determination perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3747-3765.

Cicero, L., Pierro, A. & Van Knippenberg, D. (2010). Leadership and Uncertainty: How Role Ambiguity Affects the Relationship between Leader Group Prototypicality and Leadership Effectiveness. *British Journal of Management*. 21(2), 411-421. Doi: 10.1111/j.1467-8551.2009.00648.x

Dagens industri (2019) *Butiksdöden tilltar - konkurserna ökar i detaljhandeln*

<https://www.di.se/digital/butiksdoden-tilltar-konkurserna-okar-i-detaljhandeln/>

Hämtad: [2023-03-30]

Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4, 19-43.

Dubinsky, A. J., & Mattson, B. E. (1979). Consequences of Role-Conflict and Ambiguity Experienced by Retail Salespeople. *Journal of Retailing*. 79(4), 70-87.

Ehandel (2022) *Butiksdöden: Så många butiker har gått i graven: "Drivs av konkurser"*

<https://www.ehandel.se/butiksdoden-sa-manga-butiker-har-gatt-i-graven-drivs-av-konkurser>

Hämtad: [2023-03-31]

Gagné, M. D., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 26, 331-362. Doi: 10.1002/job.322

Hagberg, J. & Jonsson, A. (2018). *Handelns digitalisering: Undran inför framtidens affärer*. 1:2 uppl., Studentlitteratur.

Knight, D. K., Kim, H. J., & Crutsinger, C. (2007). Examining the effects of role stress on customer orientation and job performance of retail salespeople. *International journal of retail & distribution management*, 35(5), 381-392. Doi: 10.1108/09590550710743735.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl., Studentlitteratur.

Miao, C., & Evans, K. R. (2007). The Impact of Salesperson Motivation on Role Perceptions and Job Performance - A Cognitive and Affective Perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 27(1), 89–101. Doi: 10.2753/PSS0885-3134270106.

Miquelon, P., Chamberland, P.E & Castonguay, A. (2017) The contribution of integrated regulation to adults' motivational profiles for physical activity: A selfdetermination theory

perspective. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*. 15(5). ss. 488-507, Doi: 10.1080/1612197X.2016.115563

Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S., & Taylor, A. (2000). An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*. 20(2), 77-80.

Poile, C. (2017) Why would I help my coworker? Exploring asymmetric task dependence and the self-determination theory internalization process. *Journal of Experimental Psychology*. 23(3), 354-368. Doi: 10.1037/xap0000128

Raub, S., Borzillo, S., Perretten, G., & Schmitt, A. (2021) New employee orientation, role-related stressors and conflict at work: Consequences for work attitudes and performance of hospitality employees. *International Journal of Hospitality Management*. 94, 1-8. Doi: 10.1016/j.ijhm.2020.102857

Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie: om analysarbete i kvalitativ forskning*. Studentlitteratur.

Rigopoulou, I., Theodosiou, M., Katsikea, E., & Perdikis, N. (2012). Information Control, Role Perceptions, and Work Outcomes of Boundary-Spanning Frontline Managers. *Journal of Business Research*. 65(5), 626-633. Doi: 10.1016/j.jbusres.2011.03.001

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017) Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness / Richard M. Ryan, Edward L. Deci. 2017

Sharma, A. (2001). Consumer decision-making, salespeople's adaptive selling and retail performance. *Journal of Business Research*. 54(2), 125-129. doi: 10.1016/S0148-2963(99)00090-9

Silverman, D. (2017). *Doing qualitative research*. 5 uppl., SAGE Publications Ltd.

Simintiras, A., Watkins, A., Ifie, K. & Georgakas, K. (2012). Individual and contextual influences on the affective commitment of retail salespeople. *Journal of Marketing Management*. 28(11-12), 1377-1398. Doi: 10.1080/0267257X.2012.691529

Sunil, D. (2015). Trends and practices of consumers buying online and offline. *An analysis of factors influencing consumer's buying*. 25(4), 442-455. Doi: 10.1108/IJCoMA-02-2013-0012

SvD Näringsliv (2019) *Mörk prognos för fysiska butiker*

<https://www.svd.se/a/P90B67/ny-rapport-mork-prognos-for-fysiska-butiker>

Hämtad: [2023-03-31]

Teixeira, D.S., Rodrigues, F., Monteiro, D., & Cid, L. (2022) The Behavioral Regulation in Exercise Questionnaire (BREQ-4): Psychometric evidence of introjected approach regulation in Portuguese health club exercisers. *Psychology of Sport & Exercise*. 63(1). Doi: 10.1016/j.psychsport.2022.102286

Thomas, G., Martin, R., Epitropaki, O., Guillaume, Y., & Lee, A. (2013). Social cognition in leader–follower relationships: Applying insights from relationship science to understanding relationship-based approaches to leadership. *Journal of Organizational Behavior*. 34(1), 63-81.

Van den Broeck, A., Ferris, L., Chang, C. & Rosen, C.C. (2016) A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*. 42(5), 1195-1229. Doi: 10.1177/0149206316632058

Van der Berg, A.M., Foege, J.N, & Nüesch, S. (2022). Toward a shared leadership environment: insights into retail salespeople's work environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 42(2), 121-138. Doi: 10.1080/08853134.2021.2017295

Zhang, J., Zhang, Y., Song, Y., & Gong, Z. (2016) The different relations of extrinsic, introjected, identified regulation and intrinsic motivation on employees' performance: empirical studies following self-determination theory. *Management Decision*. 54(10), 2393-2412. Doi: 10.1108/MD-01-2016-0007

9. Bilagor

Bilaga 1

Informationsblad till respondenter

Detta informationsblad får du som visat intresse att ställa upp som respondent i vår forskningsstudie. Vi kommer här att delge dig all information som anses nödvändig för ditt beslut om deltagande.

Vi är två studenter som studerar Service Management Retail vid Lunds universitet. Nu arbetar vi med vår kandidatuppsats där vi kommer att studera hur säljare i klädbutiker upplever befattningsosäkerhet. För dig som respondent innebär det en djupintervju på ungefär 60 minuter, på en plats vi tillsammans kommer överens om. Intervjun kommer att spelas in och för att sedan transkriberas inom 24 timmar, så att ljudfilen kan raderas. Vid transkriberingen kommer intervjun att anonymiseras och du kommer att tilldelas ett annat namn. Eventuella platser, företagsnamn, personuppgifter eller andra detaljer som kan kopplas till dig, kommer att exkluderas. Transkriberingen kommer också att skickas till dig för godkännande. Innan anonymiseringen av materialet är gjord, är det endast vi två som driver arbetet som kommer att ha tillgång till materialet. När rapporten är färdigställd kommer arbetet i sin helhet finnas i en databas för studentuppsatser vid Lunds universitet.

Du som respondent har under intervjun rätt att inte svara på specifika frågor och/eller helt avbryta ditt deltagande. Trots att du ger ditt samtycke idag, är det din rätt att dra tillbaka det när du vill under hela processen.

Tack för ditt engagemang och intresse!

Anna Lövgren & Josefine Holmgren



CAMPUS
HELSINGBORG

Bilaga 2

Intervjuguide

Du har ju fått ta del av vårt informationsblad redan innan intervjun, men jag vill ändå tydliggöra innan vi börja att du kan välja att inte besvara vissa frågor eller helt välja att avstå från intervjun om du skulle känna att du ändrat dig, och detta gäller nu men också även efter intervjun är färdig. Och har du inga frågor så tycker jag att vi kör igång.

Inledning

- Hur länge har du jobbat på ditt arbete?
- Hur länge har du jobbat i branschen?
- Hur kom det sig att du började arbeta med detta?

Huvuddel

- Skulle du vilja börja med att generellt beskriva din arbetsplats?
 - Hur känner du kring din arbetsplats?
- Vad känner du när du beger dig till jobbet?
 - Varför tror du det är så?
- Vad anser du påverkar dina prestationer i arbetet?
- Vilken roll skulle du säga att chefen har i ditt arbete?
- Skulle du vilja beskriva din och din chefs relation?
- Skulle du vilja berätta vad du visste om tjänsten innan du började arbeta?
- Hur tydliggjordes vilka arbetsuppgifter som du förväntades göra samt vilket ansvarsområde som du fick?
 - Hur påverkade det dig i ditt arbete?

Utbildning och kompetens

- På vilket sätt har din chef gett dig nödvändig information och instruktioner för att lyckas som säljare?
 - Vad upplever du, om något, kan förbättras?
- Vilken typ av upplärning och/eller utbildning fick du när du började arbeta?
 - Hur upplever du att detta påverkat dig i din roll som säljare?

- Om din arbetsplats skulle agera annorlunda när det gäller utbildning, vad hade du önskat då?
- Hur tror du att utbildning kan påverka din inställning till arbetet?

Självständighet

- I vilken utsträckning upplever du att du i ditt arbete själv får bestämma hur du tar dig an dina arbetsuppgifter?
 - På vilket sätt uppmuntrar din chef dig till att arbeta självgående?
 - Vad leder det till för dig?
 - På vilket sätt påverkar det din syn på ditt arbete?
- På vilket sätt kommuniceras dina arbetsuppgifter och ansvar till dig?
 - På vilket sätt påverkar detta dig att arbeta självständigt?
 - Har du några förslag på hur det skulle kunna bli bättre/förändras?
- Hur upplever du att dina befogenheter som säljare är kommunicerade av din chef?
 - Hur påverkar dina befogenheter dig att arbeta självständigt?
- Hur tror du att dina möjligheter till självständigt arbete kan påverka din inställning till arbetet?
- Hur tror du att dina möjligheter till självständigt arbete kan påverka dina prestationer till arbetet?

Tillhörighet

- Vill du beskriva tillhörigheten på din arbetsplats?
 - På vilket sätt känner du dig inkluderad, betydelsefull och sedd av andra på din arbetsplats?
 - Hur påverkar detta din inställning till arbetet?
 - Hur påverkar detta dig i ditt arbete?
 - Har du några förslag på hur det skulle kunna bli bättre/förändras?
- På vilket sätt upplever du att din chef arbetar med känslan av tillhörighet?
 - På vilket sätt tror du att din chef hade kunnat förbättra känslan av tillhörighet?

Kommunikation

- Vill du beskriva hur du upplever kommunikationen mellan dig och din chef?
 - Hur anser du att din chef arbetar för att skapa en balanserad kommunikation?
 - När, om någonsin, upplever du att kommunikationen är bristfällig?

Prestationsmätning

- Skulle du vilja berätta på vilket/vilka sätt dina prestationer i arbetet mäts?
 - Hur skulle du beskriva att detta påverkar dig i arbetet?
- På vilket sätt får du feedback på dina prestationer?
 - Hur skulle du beskriva att det påverkar dig i ditt arbete?

Autonom och kontrollerad

- Hur skulle du beskriva känslan inför dina arbetsuppgifter?
- Vad är det som driver dig att utföra dina arbetsuppgifter?
 - Varför tror du det så?
 - Finns det något som kan driva dig till att inte utföra dina arbetsuppgifter?

Avslutning

- Är det något du tycker att vi missat?

Stödfrågor

- Kan du berätta mer om den situationen?
- Hur kände du i den situationen?
- Vill du utveckla det lite mer?
- Kan du komma på något exempel på detta?
- Har du några förslag på hur det skulle kunna bli bättre/förändras?
- Hur tänker du kring det?
- Hur känns det? Hur kändes det då?