

The background of the book cover features a botanical illustration in a sketchy, expressive style. It includes various green leaves and stems, some with fine lines, and a prominent, large, reddish-orange flower or leaf structure on the right side. A dark brown, rectangular tag with rounded corners is positioned in the center, overlapping the illustration. The tag has a small circular hole on its left side, with a red thread passing through it. The text on the tag is white and arranged in a clear hierarchy.

Vesa Leppänen & Ann-Mari Sellerberg

**Normer om att vara
trevlig och säljande**

En undersökning om livsmedelsbutiken,
bensinstationen och elektronikbutiken

Bokbox Förlag

NORMER OM ATT VARA TREVLLIG OCH SÄLJANDE

Vesa Leppänen
Ann-Mari Sellerberg

Normer om att vara trevlig och säljande

En undersökning om livsmedelsbutiken, bensinstationen
och elektronikbutiken

Bokbox Förlag

Copyright © Vesa Leppänen & Ann-Mari Sellerberg 2010

Första upplagan September 2010

Produktion Infografen/Desktop, Malmö

Omslag Kjell E. Eriksson

Omslagsillustration Stina Persson, www.stinapersson.com

Tryck Media-Tryck, Lund 2010

ISBN 978-91-86980-52-8

Bokbox Förlag

Södra Förstadsgatan 88b

214 20 Malmö

bokbox@infografen.com | www.bokbox.se

Sammanfattning

Denna rapport är ett resultat av forskningsprojektet *Handelns frontpersoner* som finansierades av Handelns utvecklingsråd och genomfördes vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet under 2008-2009. Projektet i sin helhet undersökte dolda kompetenser och relationer mellan anställda och kunder vid en livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Inom projektet undersöktes hur arbetet styrs av butikshefer, ägare och kedjor; vilka uttalade och outtalade krav på kompetenser som ställs på de anställda; hur normer om trevlighet och säljande upplevs och tar sig i uttryck i arbetet; vilka typer av besvärliga situationer som uppkommer i möten med kunder och hur dessa situationer hanteras. Empiriska data insamlades genom deltagande observation och intervjuer med butikshefer och anställda.

Denna rapport beskriver och analyserar centrala normer om social interaktion med kunder inom dagligvaruhandeln, nämligen de som handlar om att anställda skall vara "trevliga" och "säljande" i möten med kunder. En viktig bakgrund till dessa normer är konkurrensen och att butikerna står i beroendeställning gentemot kunderna. Trevlighet och säljande upplevs som viktiga konkurrensmedel, vilket återspeglas i att uttryck som "kunderna betalar vår lön" och "kunden har alltid rätt" av de anställda återges som sanningar.

Normen om trevlighet gäller i samtliga butiker, men är särskilt stark vid livsmedelsbutiken. Det sammanhänger med att försäljningen till stor del sker som en interaktionsprocess mellan kund och *butik*, inte mellan kund och enskilda anställda. En majoritet av kunderna fattar sina beslut om vad de ska köpa utan att interagera verbalt med butikens anställda. Många kunder genomför sina inköp utan att interagera verbalt med andra anställda än de som finns vid kassan. I denna interaktionsprocess mellan kund och *butik* blir trevlighet ett av de få sätt på vilka de anställda kan agera säljande.

När försäljningen sker som en interaktionsprocess mellan kund och enskilda *anställda* finns andra möjligheter att agera säljande. Så är fallet i vissa delar av livsmedelsbutiken, särskilt vid de manuella fisk- chark- och delikatessdiskarna, men även vid bensinstationer när kunder beställer snabbmat och köper biltvätt. I dessa situationer ber kunder ibland de anställda om information och råd avseende vad de ska köpa, vilket skapar möjlighet att sälja aktivt. Särskilt stark är normen om att vara säljande vid elektronikbutiken, där många kunder söker upp anställda för att bli vägleda om produkter. Många av produkterna vid elektronikbutiken är förhållandevis dyra, tekniskt avancerade och köps sällan. Ofta genomförs försäljningen i ett samtal mellan kund och anställda. Vid elektronikbutikerna antas de anställda ha ett stort inflytande över kundernas beslut och därför upplevs deras säljande beteende som viktigt.

De anställdas uttryck av trevlighet i möten med kunder är föremål för styrning och denna styrning sker ofta lokalt: chefer har inflytande över trevligheten genom urval vid anställning, genom prövning av anställda genom provanställning och timanställning, genom att själva fungera som exempel, övervakning samt genom direktiv. Normen om trevlighet innebär att anställda förväntas vara ständigt beredda på att kunder kan söka deras uppmärksamhet och då lämna andra sysslor för att bemöta dem. Normen säger även att anställda ska söka ögonkontakt med kunder, hälsa, le, vara lyhörda för deras perspektiv, försöka "läsa" kunderna, vara sociabelt pratsamma och personanpassa det de

säger och gör. De anställda förväntas också vara trevliga när kunder betar sig besvärligt och inte visa sitt ogillande, dvs. hantera besvärliga beteenden på icke-konfrontativa sätt. Idealet är att undvika konflikter och, när de uppstår, försöka vända kunderna. Trevlighetens gräns går vid det personliga: när kunden går till personangrepp.

Även vid bensinstationerna och elektronikbutiken gäller normen om trevlighet. Men normen om att vara säljande återfanns främst vid bensinstationerna och elektronikbutiken. Vid bensinstationerna fanns formella regler som sade att anställda skulle iaktta kunder som kom in i butiken och, om de fick ögonkontakt, nicka och eventuellt hälsa. När kunden kom till kassan skulle den anställde, vid köp av vissa varor, ställa merförsäljningsfrågor: om kunden köpte en korb skulle den anställde fråga ”Ska det vara något att dricka till?” Vid vissa kampanjer skulle alla kunder erbjudas en viss vara. Det fanns även en regel som sade att när kunden hade betalat skulle de anställda säga ”tack” samt något extra, t.ex. ”ha en bra dag” eller ”trevlig resa.”

Även vid elektronikbutiken fanns regler om att ställa merförsäljningsfrågor, t.ex. att fråga kunder om de vill ha en försäkring eller tillbehör till de varor de köpt. De anställda blev påmind om dessa frågor då de loggade in på terminalerna. När de knappade in en vara fick de uppmaningar om att ställa merförsäljningsfrågor som var anpassade till den specifika varan. Vid elektronikbutiken fanns även normer angående hur den sociala interaktionen med kunden vid försäljning skall genomföras. Där tillämpades en modell som innebar att anställda genomförde försäljningen som en serie faser, t.ex. ”introduktion”, ”behovsanalys” och ”avslut”.

Kedjorna styrde det sociala samspelet mellan anställda och kunder på ett flertal olika sätt: genom regler om arbetskläder; regler om den sociala interaktionen med kunder (t.ex. avseende hälsningar, merförsäljningsfrågor och avsked) och genom att träna anställda att använda modeller för den sociala interaktionen (vid elektronikbutiken); information om produkter; testning av arbetssökande; introduktion av arbetssökande; utbildning av anställda; undersökningar av kundernas

upplevelser; anonyma butikskontroller; tävlingar och bonusar; samt genom återkoppling om butikens resultat.

Den avslutande diskussionen tar upp två frågor. Den första utgår från iakttagelsen att trevlighet och säljande har olika innebörder i olika butiksmiljöer och mellan olika roller i samma butiker. Dessa skiljaktiga innebörder sammanhänger med olika aspekter av butiken, t.ex. vad man säljer. Därför bör man, när man ställer upp normer om trevlighet och säljande, beakta dessa skiljaktigheter. Annars finns en risk att vissa former av trevlighet och säljande upplevs som malplacerade, t.ex. när kunder talar om "påklustrat leende". Den andra frågan utgår från iakttagelsen om att de anställdas arbete i allt högre grad består av materiellt arbete (packa upp, fronta, osv.) och i mindre utsträckning direkt social interaktion med kunden. Det innebär att de anställda utför sitt arbete mitt framför ögonen på kunderna. Hur upplever kunderna det?

Innehåll

Sammanfattning 5

Förord 11

1. Inledning 13

2. Undersökningen 15

2.1 *Sammanhang* 15

2.2 *Butikerna* 15

2.3 *Metod* 17

3. Bakgrund 19

3.1 *Tjänstesektorns framväxt och behovet av sociala förmågor* 19

3.2 *Tidigare undersökningar om beteendekrav i servicearbete* 21

4. Anledningar till att vara trevlig och säljande 27

4.1 *Kollektiv och individuell konkurrens* 27

4.2 *"Kunden betalar vår lön" och "kunden har alltid rätt"* 29

4.3 *Trevlighet och säljande som konkurrensmedel* 31

4.4 *Var normerna förekommer* 33

5. Trevlighet i vardagsliv och butik 35

5.1 Några grundläggande egenskaper hos trevlig 35

5.2 Hur normen om trevlighet sanktioneras i butikerna 38

6. Trevlighetens yttringar 45

6.1 Att vara beredd på att möta kunder,

söka ögonkontakt, hälsa och le 45

6.2 Att lyssna och "läsa" kunden 50

6.3 Att vara sociabelt pratsam 51

6.4 Att personanpassa 52

6.5 Trevlighetens variationer 55

7. Att vara trevlig även när kunden betar sig besvärligt 61

7.1 Att inte visa kunden sitt ogillande 61

7.2 Att svälja 63

7.3 Att förklara och förstå kundens beteende 65

7.4 Att undvika konflikter 67

7.5 Vända kunden 68

7.6 När normen om att vara trevlig upphör att gälla 69

8. Att sälja 73

9. Central styrning av trevlighet och säljande 85

10. Diskussion 93

10.1 Trevlighetens och säljandets olika uttrycksformer 94

10.2 Servicearbetet som materiellt arbete 96

11. Referenser 99

Förord

Denna rapport är ett resultat av forskningsprojektet *Handelns frontpersoner* som finansierades av *Handelns utvecklingsråd* under 2008 och 2009 och genomfördes vid Sociologiska institutionen, Lunds universitet. Vi vill rikta ett stort tack till Andreas Hedlund, kanslichef vid *Handelns utvecklingsråd*. Andreas har under hela projekttiden visat ett stort och stimulerande intresse för vår forskning.

Forskningsprojektet i sin helhet undersöker dolda kompetenser och relationer mellan anställda och kunder vid en livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Empiriska data har insamlats genom kvalitativa intervjuer med anställda och chefer samt genom deltagande observation av arbete i butikerna. Även om projektet nu är avslutat i formell mening planerar vi fortsätta arbeta med data som insamlats och publicera resultat under de kommande åren. Till dags dato har de tre nedanstående arbetena publicerats från projektet *Handelns frontpersoner*.

Vi har undersökt en rad olika aspekter av arbetet i butikerna och tre rapporter publiceras under hösten 2010 från projektet. I denna rapport analyseras centrala normer inom handeln, nämligen hur normer om trevlighet och säljande upplevs av anställda och tar sig i uttryck i deras arbete (Leppänen & Sellerberg Bokbox förlag 2010).

I en annan kommande rapport beskrivs hur arbetet styrs av butikschef, ägare och kedjor (Leppänen & Sellerberg Bokbox förlag 2010). Här analyseras både hur det manuella arbetet styrs, men även hur mötet med kunderna blir styrt av butikschef, ägare och kedjor.

I en tredje rapport som publiceras av HUR, Handelns Utvecklingsråd, beskrivs och analyseras en annan regelbundet förekommande del av arbetet, nämligen olika typer av besvärliga situationer som uppkommer i möten med kunder (Handelns Utvecklingsråd, Forskningsrapport 2010: 5).

I denna rapport, liksom i de andra planerade publikationerna, återges en lång rad autentiska intervjuer och beskrivningar av olika situationer som uppkom vid insamlingen av data. Därigenom vill vi ge fylliga och konkreta beskrivningar av det arbete som utförs av handelsanställda och i anslutning till det presentera våra tolkningar av de sociala processer som utspelar sig i deras möten med kunder och övriga arbete.

Vi vill här rikta ett särskilt stort tack till alla de som är verksamma vid de butiker som deltog i denna undersökning. Ni har ställt upp på intervjuer och låtit Vesa samla in empiriska data genom att delta i det dagliga arbetet. Utan denna öppenhet hade undersökningen aldrig kunnat genomföras. Stort tack till alla er på de arbetsplatser som vi undersökt!

Vi vill också rikta ett varmt tack till vår förläggare Kjell E. Eriksson, som på kort tid förvandlat våra manuskript till två välgjorda böcker.

Lund i augusti 2010

Vesa Leppänen | Ann-Mari Sellerberg

1. Inledning

Denna rapport beskriver och analyserar centrala normer för butiksanställdas möten med kunder i fyra olika butiker: en större livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Särskilt fokuseras normerna om att vara ”trevlig” och ”säljande” i möten med kunder.

Rapporten inleds med en beskrivning av undersökningens sammanhang och vilka metoder som användes för insamling av empiriska data (kapitel 2). Sedan diskuteras den samhälleliga bakgrunden till att trevlighet och säljande blivit centrala normer för butiksanställda samt hur de beskrivits inom forskningen (3). Därefter visas hur normerna motiveras och sanktioneras i de undersökta butikerna (4,5). Sedan beskrivs hur normen om trevlighet yttrar sig i möten med kunder (6) och hur den ofta gäller även när kunderna är otrevliga (7). Sedan redogörs för hur normen om ”säljande” yttrar sig i möten med kunder (8) och, slutligen, hur trevlighet och säljande är föremål för central styrning av kedjorna (9). Diskussionen tar upp två frågor. Den första utgår från iakttagelsen att trevlighet och säljande har olika innebörder i olika butiksmiljöer och mellan olika roller i en och samma butik. Dessa skiljaktiga innebörder sammanhänger med olika aspekter av butiken, till exempel vad man säljer. Därför bör man, när man ställer upp normer om trevlighet och säljande, beakta dessa skiljaktigheter. Annars finns en risk att vissa former av trevlighet och säljande upplevs som malpla-

cerade, till exempel när kunder talar om ”påklustrat leende”. Den andra frågan utgår från iakttagelsen om att de anställdas arbete i allt högre grad består av materiellt arbete (packa upp, fronta, osv.) och i mindre utsträckning direkt social interaktion med kunden. Det innebär att de anställda utför sitt arbete mitt framför ögonen på kunderna. Hur upplever kunderna det?

2. Undersökningen

2.1 Sammanhang

Denna rapport är ett resultat av forskningsprojektet *Handelns frontpersoner* som finansierades av Handelns utvecklingsråd under 2008-2009. Projektet fokuserade dolda kompetenser och relationer mellan anställda och kunder vid en livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Inom projektet undersöktes olika aspekter av arbetet i butikerna: hur arbetet styrs av butikschefer, ägare och kedjor; vilka uttalade och outtalade krav på kompetenser som ställs på de anställda; hur normer om trevlighet och säljande upplevs och tar sig i uttryck i arbetet; vilka typer av besvärliga situationer som uppkommer i möten med kunder och hur dessa situationer hanteras. Empiriska data insamlades genom deltagande observation och intervjuer med butikschefer och anställda.

2.2 Butikerna

Livsmedelsbutiken är belägen i södra Sverige, i en förort till en medelstor stad. Den ägs av en familj och ingår i en av de större rikstäckande kedjorna. En större del av kunderna kommer dit med bil medan en mindre del bor i ett närliggande villa- och hyreshusområde. De anställda beskriver kunderna som relativt köpstarka. I butikens kontor

finns ägaren, butikschefen och två anställda som har ansvar för den dagliga administrationen. Det finns tre områdesansvariga i butiken: en som ansvarar för färskvaror, en för kolonialvaror och en för kassorna. Butiken har c:a 80-85 anställda, varav drygt 40 på heltid. Den är indelad i olika avdelningar: bröd, frukt och grönt, kött och chark, frys, mejeri, kolonialavdelning och specialavdelning. Där finns även en manuell chark- och ostdisk, en manuell fiskdisk och en förbutik med tobak, spel och uthämtning av biljetter. Där finns också ett kök där dagens rätt och andra maträtter tillagas och som kunderna tar ur ett värmeskåp i butiken. Vid varje avdelning finns en avdelningsansvarig samt någon eller några medarbetare.

Bensinstation A ägs av en privatperson och ingår i en av de större kedjorna. Kedjan äger byggnaderna och det mesta av inventarierna och hyr ut dem till butiken. Den är belägen i ett industriområde i utkanten av en medelstor stad, där en landsväg korsar en motorväg. Kunderna är anställda vid företag i industriområdet och deras kunder, yrkesförare, privatpersoner som rör sig på landsvägen och motorvägen samt lokala ortsbor boende i villorna i närheten. Vid bensinstationen finns mellan fem och sju heltidsanställda samt två timanställda som ofta arbetar under kvällar och helger. Stationen säljer drivmedel, hyr ut bilar, har en tvätthall, en gör-det-själv-hall, och har en stor butik med kioskvärur och ett enklare sortiment livsmedel. Stationen säljer kaffe, bake off-produkter, korv och färdiglagade varmrätter.

Bensinstation B ägs och drivs av en stor kedja. Den är belägen vid en motorväg i utkanten av en mellanstor stad. Den har en anställd butikschef som till stor del har samma funktioner som ägarna vid de andra butikerna. Han beskriver sitt arbete som mycket likt franchisingtagares situation. Han ansvarar för ekonomisk redovisning, personalfrågor och dagligt beslutsfattande. Bensinstationen har 17-18 anställda. En mindre del av kunderna är ortsbor medan en större andel är pendlare, yrkesförare eller turister (särskilt under sommaren). Bensinstationen säljer drivmedel, hyr ut bilar, har en tvätthall och en butik med ett

relativt omfattande sortiment av livsmedel. Stationen säljer även kaffe, korb och hamburgare samt egentillverkade baguetter.

Elektronikbutiken ägs och drivs av en rikstäckande kedja. Den är belägen i ett butikscentra i utkanten av en medelstor stad. Butikschefer är direkt underställd huvudkontoret och ansvarar för den dagliga skötseln av butiken medan många övergripande beslut, liksom ekonomisk redovisning, hanteras centralt. Vid butiken arbetar butikschefens ställföreträdande, fyra säljare och en vid kassan. Samtliga är fast anställda och arbetar heltid eller nästan heltid. Dessutom finns åtta-nio deltidsanställda som främst arbetar under kvällar och helger.

2.3 *Metod*

Empiriska data samlades in genom deltagande observation och kvalitativa intervjuer. Datainsamlingen påbörjades med ljudinspelade kvalitativa intervjuer med butikschefer vid tre olika livsmedelsbutiker. Vid en av de tre butikerna genomfördes deltagande observationer under tre hela arbetsdagar per vecka under tio veckors tid. Vid dessa observationer deltog Vesa Leppänen i de anställdas ordinarie arbete och förde anteckningar om sina iakttagelser. Dessa observationer genererade en stor mängd fältanteckningar som skrevs ut på ordbehandlare samma dagar som de antecknades. Dessutom genomfördes 11 längre ljudinspelade kvalitativa intervjuer med anställda som hade observerats.

Sedan genomfördes ljudinspelade kvalitativa intervjuer med tre stationschefer vid tre bensinstationer, vilket följdes av deltagande observationer vid två av stationerna under tre hela arbetsdagar per vecka under fem veckors tid. I anslutning till det genomfördes tio ljudinspelade kvalitativa intervjuer med de observerade medarbetarna vid de två stationerna.

Därefter genomfördes ljudinspelade kvalitativa intervjuer med tre butikschefer vid tre elektronikbutiker. Sedan samlades data in genom deltagande observation vid en elektronikbutik under tre veckor, varefter kvalitativa intervjuer gjordes med tre anställda.

Datainsamlingen har varit mycket lik vid de olika butikerna. När butikscheferna kontaktades fick de skriftlig och muntlig information om projektets syften, metoder och hur data skulle hanteras. De blev garanterade personlig anonymitet. Efter att de hade blivit intervjuade tillfrågades de om Vesa fick genomföra deltagande observation med de anställda. I de fall butikscheferna sade ja, fick de instruktioner om att fråga de anställda så att beslut om medverkan fattades av dem själva. Därefter kontaktades de som hade visat intresse. Deras deltagande var frivilligt. De blev informerade om projektets syften, metoder, hur data skulle hanteras och fick löften om anonymisering vid publikation. Fältanteckningarna gjordes öppet och de anställda som önskade läsa anteckningar som berörde dem själva fick göra det. I flera fall undrade anställda vad som antecknades och då redovisades det öppet och de blev erbjudna att läsa dem, men de avböjde i samtliga fall. I anslutning till observationerna tillfrågades de om de ville delta i en intervju.

Intervjuerna med de anställda genomfördes med stöd av en intervjuguide med teman och stickord som stöd för intervjuaren. Intervjuguiden hade följande rubriker: bakgrundsinformation (ålder, utbildning, hur fick arbetet, karriär); övergripande om arbetet (vad det består av, vad som upplevs som positivt och negativt, introduktion, utbildning); kunder (vilka de är, vad som karakteriserar kunderna i butiken, etc.); mötet med kunden (vad det består av, hur anställda bör förhålla sig, vilka problem som kan uppkomma, etc.); kollegornas betydelse; samt regler och normer om arbetet. Även vid intervjuerna med butikscheferna användes en intervjuguide, men den kompletterades med frågor om butikens organisation, personalpolicy, m.m. Intervjuerna skrevs ut ordagrant och tolkades sedan.

3. Bakgrund

3.1 Tjänstesektorns framväxt och behovet av sociala förmågor

Under 1900-talet förändrades en stor del av arbetslivet, från en betoning på materiell produktion till en betoning på arbete med människor. Efter 1930 minskade antalet verksamma inom jordbrukssektorn kraftigt (Sjöstrand 1995). Antalet yrkesverksamma inom industrisektorn ökade fram till 1960-talet men minskade sedan. Däremot ökade antalet yrkesverksamma inom tjänstesektorn och vid slutet av 2009 arbetade drygt 66 procent av de sysselsatta inom denna sektor (SCB 2009). Nästan 11 procent av de sysselsatta arbetade inom handeln under slutet av 2009.

Denna expansion av tjänstesektorn har inneburit att kraven på medarbetarnas kompetenser har förändrats. Tidigare var arbetet oftare inriktat på materiell produktion, vilket ställer krav på medarbetarna om att ha kunskaper om olika föremål och hur de hanteras likväl som förmåga att samarbeta med chefer och andra medarbetare. Inom tjänstesektorn ställs andra krav på förmågor som har att göra med hantering av sociala relationer med tjänsternas avnämare. Arbetet inom tjänstesektorn består av olika arbetsuppgifter i relation till avnämarna, till exempel att undersöka deras omständigheter, behov och

önsknings för att sedan anpassa olika åtgärder till dem. Arbetet ställer krav på förmågor som att vara lyhörd, förstående, frågande, reflekterande, förklarande och övertalande.

Även inom tjänstesektorn ställs krav på att medarbetare ska inneha vissa teoretiska eller praktiska kunskaper om olika materiella förhållanden. Som exempel ställs det krav på sjuksköterskor om att ha vissa kunskaper om människans kropp och olika medicinska tekniska redskap, likväl som det ställs krav på dem att ha kunskaper om vissa juridiska aspekter av sitt arbete och om vårdens organisation. Som ett annat exempel ställs det krav på försäljare att ha kunskaper om de föremål de säljer liksom om juridiska aspekter av försäljning och den egna organisationen. Men i båda dessa yrken inom tjänstesektorn tillkommer alltså ytterligare krav förutom de som handlar om de föremål som arbetet är inriktat på, nämligen förmåga att hantera sociala relationer med avnämarna.

Som en följd av denna utveckling efterfrågar arbetsgivarna inom tjänstesektorn allt oftare medarbetare som har dessa förmågor. Det blir därför också relevant att bedöma dessa förmågor vid rekrytering. Även om många arbetsgivare förlitar sig på sitt eget omdöme finns det många som efterfrågar metoder att mer systematiskt testa arbetsökandes kompetens vad gäller social interaktion med avnämare. Allt oftare efterfrågas också metoder för att utveckla sådana kompetenser samt metoder för att kontrollera hur väl de följer organisationernas normativa ideal.

Det är tydligt att man inom den privata tjänstesektorn upplever ett stort behov av metoder för att kontrollera och utveckla medarbetarnas sociala förmågor. Det kan sammanhånga med att den privata sektorn är mer utsatt för konkurrens än den offentliga sektorn. Den offentliga sektorn är finansierad av den politiska sektorn och klienterna kan inte alltid välja bort de offentliga organisationerna om de är missnöjda. Om de väljer bort dem innebär det inte alltid större ekonomiska konsekvenser för organisationerna. Inom den privata sektorn, där klienterna betalar för det de erhåller och även har frihet att söka sig till andra

organisationer, är effekterna av ett dåligt bemötande mer omfattande. Därför har begrepp som "trevlighet", "säljande", "social kompetens", "emotionell intelligens", "service mindedness" och liknande fått stort genomslag inom den privata sektorn.

3.2 Tidigare undersökningar om beteendekrav i servicearbete

Det finns nu en omfattande internationell samhälls- och beteendevetenskaplig forskning som belyser de krav som ställs på dem som arbetar med olika former av service avseende vilka beteenden som skall uppvisas i möten med kunder.

Tidigt noterades att olika *personliga egenskaper* hos servicearbetare är viktiga. Ofta betonas att "personlighet" är viktigare än "yrkesskicklighet" (Mills 1951). Egenskaper som ofta efterfrågas är artighet, hjälpsamhet, takt och vänlighet. Servicearbetare förväntas snabbt kunna analysera kundens behov och avgöra vad som behöver göras: "Since the consumer is usually a stranger, the salesman must be a quick 'character analyst'" (Mills 1951:185). Som exempel betonas i en undersökning om försäkringsagenter att de behöver vara känsliga för de krav som olika sociala situationer ställer, vara uppmärksamma på kundernas signaler, vara responsiva gentemot kunderna, ha förmåga att anpassa sitt beteende för att skapa önskade reaktioner och vara kvicktänkta och påhittiga (Leidner 1993).

Hochschild (1983) uppmärksammade i en undersökning om flygvärdinnor att känslouttryck såsom vänlighet, artighet och omtänksamhet från servicearbetarnas sida är olika former av *känsloarbeta*. Hochschild lade märke till att detta arbete med känslor, både sina egna och kundens, kunde innebära psykiska kostnader för servicearbetarna. De fick ofta undertrycka egna känslor, till exempel ilska och ledsnad, för att istället uttrycka andra känslor, vilka i sin tur påverkar kundernas känslor på sätt som ofta gynnar den egna organisationens målsättningar. Ofta innebär det att servicearbetaren blir avlönad för att vara artig, omtänksam, le och "look nice" (Fineman 1996:546). Hochschild

(1983) betonade att en sådan *emotionell disciplinering* kan leda till djupgående personlighetsförändringar.

Hochschild's iakttagelser innebar en viktig vändning i forskningen om servicearbete. Tidigare karakteriserades "service" utifrån vad det *inte* är; att det *inte* handlar om tillverkning av materiella produkter eller om arbete som fokuserar materiella objekt. Service betraktades som en viss anda, som tjänstvillighet och vänlighet, och i en mening som osynligt, abstrakt och oätkomligt. En viktig följd av Hochschild's arbete var att vi nu betraktar känslouttryck (till exempel trevlighet) som högst konkreta uttryck för kommersiellt arbete.

Servicearbetarnas känsloarbeta betraktas nu ofta som en central del av serviceorganisationens mjukvara (Nickson et al 2001). Samstämmigt betonar forskarna hur "front-line customer facing positions" blivit kvantitativt såväl som kvalitativt viktigare (Frenkel et al 1999, Korczynski 2002).

Inom forskningen om *rekrytering* till serviceyrken har noterats att vissa personliga egenskaper tillmäts stor vikt av arbetsgivare. Korczynski (2003) visar att personalchefer och arbetsledare fäster stor vikt vid förmågan att vara lyhörd för kundens önsknigar och att vara allmänt trevlig. (Se även Nickson et al 2001). Cheferna använde sig av rollspel i sin strävan efter att få grepp om hur trevlig, hjälpsam, vänlig osv. den arbetssökande var. I kurser för servicepersonal betonades vikten av att "putting yourself in the customer's shoes" (Korczynski 2003:62).

I en svensk undersökning intervjuades arbetsgivares representanter och personer som arbetade med rekrytering (Abiala 2000). Tjänstemän vid arbetsförmedlingen sa att de som arbetar med kundkontakter bör vara "positiva", "människoinriktade", "stresståliga" och ha "skinn på näsan". De sa även att de i allmänhet iaktar arbetssökandes beteenden under intervjuer eftersom de även kan säga något om hur de sökande kan komma bete sig i möten med kunder. I restaurangbranschen var det betydelsefullt var den sökande hade arbetat tidigare, vilket kunde indikera vilka arbetsuppgifter den sökande klarade. I resebranschen var det även viktigt hur den sökande såg ut. De intervjuade rekry-

terarna verkade även uppleva dessa personliga egenskaper som något medfött snarare än något som man kan lära sig genom utbildning.

Abiala (2000) genomförde även en undersökning av 235 platsannonser som publicerades under 1995. (78 procent gällde arbete som säljare, försäljare eller liknande; 15 procent gällde arbete inom restaurang och hotell; 7 procent gällde tjänster inom industri, handel, jordbruk och data). Den visade att arbetsgivarna sökte personer med en utåt-riktad läggning och som tyckte om att träffa olika slags människor, var människointresserade, positiva, hade humor, var bra på att kommunicera och som tyckte om att lösa andras problem. I 79 procent av annonserna ställdes inga krav på särskild utbildning. I 69 procent av annonserna ställdes inte heller krav på tidigare erfarenheter inom det aktuella yrket.

I en annan undersökning genomfördes telefonintervjuer med 871 anställda i olika servicebranscher (motorfordonshandel, detaljhandel, hotell, camping, restaurang, bar och pub, catering, personbilstransport, reseverksamhet, konsumenttvätt, frisör och skönhetssalong, samt begravningsbyråer) (Abiala 2000). De anställda fick frågan vad de själva ansåg ha stor betydelse för varför de blev anställda. Det var 88 procent som uppgav "personlighet", 65 procent som sade "erfarenhet", och 56 procent "personliga kontakter". Det var 36 procent som sade att utbildning hade stor betydelse för varför de blev anställda.

Inom forskningen om känsloarbeta har man även undersökt *regler* för känslouttryck. Hochschilds efterföljare har uppmärksammat hur känslor såsom ilska, besvikelse, ledsnad och vrede har blivit föremål för normering och reglering (Williams 1998, Fineman 1996, 2000, Sieben & Wettergren 2010). Ofta har känsloregler motiverats med ideologin om att "kunden alltid har rätt" och att de serviceanställdas uppgift är att vara lyhörda för kunderna och tillgodose deras önskemål. Två forskare som har studerat instruktioner som ges till servicepersonal sammanfattar dem på följande sätt: "he [the customer] can really talk to you how he wants. Your job is to deal with it" (Taylor och Tyler 2001:70).

Dessa känsloregler kan ibland uttryckas som ett slags *ytliga beteenderegler*. Men ibland är det emotionella arbetet ett uttryck för mer djupgående personliga moraliska ställningstaganden. Undersökningar av sjuksköterskor inom slutenvården har påvisat hur det emotionella arbetet på avdelningarna sker både i möten med patienter och anhöriga, men även med kollegor på mer undanskymda platser. Där kan egna reaktioner och handlingar återberättas och nya förhållningssätt skapas. De beteenden som sedan uttrycks i möten med patienter och anhöriga kan därför vara uttryck för dessa personliga moraliska ställningstaganden (Theodosius 2006).

I en svensk undersökning bad man serviceanställda att själva beskriva regler och normer för deras beteenden (Abiala 2000). Affärsbiträden sade att en lämplig person ska vara ”positiv”, ”stabil”, ”ärlig”, ”naturlig” och ”ha en god självkänsla”. Han eller hon ska också ”ha lätt för att umgås” och ”tycka om att hjälpa dem”. Man skulle också vara ”självgående”, ”kunna ta människor” och ”tycka om försäljning”.

Abiala (2000) genomförde även intervjuer med serviceanställda där möten med kunderna beskrevs. En första iakttagelse var att mötet med kunden beskrevs som ojämnt, då kunden är där i egenskap av köpare och är den part som kan dra sig ur om produkten och försäljarens beteende inte duger. Servicepersonal måste acceptera denna ojämlikhet och även acceptera att i vissa fall acceptera att bli respektlöst behandlad. De anställda upplevde att en viktig uppgift är att visa kunden att denne är sedd och att försöka avläsa om denne behöver hjälp, icke-verbalt eller verbalt. Ett affärsbiträde sade att ”Det viktigaste är att kunden direkt när hon kommer innanför dörren skall känna att någon har sett henne. Man går fram och säger hej, vem ska ta hand om dig idag. Fast man vet det. Det säger man bara för att kunden ska bli trygg. ”Jag är omhändertagen.” Att bli bemött på en gång, det är ett måste.” (Abiala 2000:113). Affärsbiträdena berättade även att de brukade ”analysera” kunden och bedöma om denne är man eller kvinna, pensionär eller inte, eftersom dessa egenskaper kan hänga samman med hur bråttom de har och vilket tålamod de har att vänta på de anställdas

uppmärksamhet. De anställda beskrev även olika typer av besvärliga kundbeteenden och gav uttryck för normer om att inte uttrycka egen ilska och aggression, att lyssna och försöka förklara, samt att försöka vända kunden: "Blir man sur visar man det absolut inte."

4. Anledningar till att vara trevlig och säljande

I det följande visas hur anställda och chefer beskriver bakgrunden till varför det är viktigt att de anställda är trevliga och säljande.

4.1 Kollektiv och individuell konkurrens

Butikerna agerar på en marknad där de är utsatta för konkurrens från andra butiker som erbjuder motsvarande varor och tjänster. Vid intervjuerna betonade chefer och anställda att denna konkurrens har hårdnat under senare år. Inom både livsmedelsbranschen och hemelektronikbranschen har nya lågpriskedjor etablerats och vid bensinstationerna beskrevs priskonkurrensen som knivskarp.

Konkurrensen med andra butiker beskrevs som en viktig anledning till att kontinuerligt förändra och förbättra de egna butikerna. Personalchefen vid livsmedelsbutiken:

IP Ja en butik ska ju leva hela tiden och den måste ju sträva efter att bli bättre hela tiden. Vi kan ju aldrig stanna av och klappa oss för bröstet och tycka att vi är bäst, för då är vi snabbt tvåa igen utan det gäller att vara alerta och vara med på trender.

Denna betoning av tävlan med andra butiker förmedlades på ett flertal olika sätt från ledning till anställda: butikernas chefer informerade anställda om försäljningsvolymerna, ofta som jämförelser med tidigare års försäljning och med andra butikers försäljning. Butikernas chefer och kedjorna där butikerna ingick genomförde kundundersökningar där kunderna fick betygsätta butikerna. Sedan fick anställda information om resultaten av dem. Kedjorna beställde även hemliga butikskontroller, där enskilda personer besökte dem som anonyma kunder och gav betyg på olika aspekter av dem varefter resultaten förmedlades till de anställda. Cheferna kunde även uppmuntra anställda att besöka andra butiker, både under arbetstid och ledig tid, för att ta intryck av hur de byggts upp. Chefer och kedjor kunde även dela ut kollektiva bonusar till anställda, vilket var fallet vid livsmedelsbutiken. Där fick anställda en bonus vars storlek beräknades som en procentandel av uppnådd försäljning i relation till budgeterad försäljning. Sälunda stimulerades en *kollektiv tävlan* med andra butiker, dvs. att butiken i sin helhet tävlar med andra butiker. Lägg märke till att personalchefen i citatet ovan använder det personliga pronomenet "vi" när han beskriver vilka som skall hävda sig i konkurrensen. Det är inte butikens ledning som skall vinna tävlan med de andra butikerna utan alla de som gemensamt arbetar i butiken. Denna betoning av den kollektiva tävlan framkom även på andra sätt. Ett exempel var att cheferna själva deltog i det dagliga arbetet och då inte drog sig för att äta sig några av de tyngre och smutsigare arbetsuppgifterna. Det bidrog till att sprida en bild av organisationen som ickehierarkisk och ett gemensamt projekt. Chefen vid elektronikbutiken:

IP Och jag är ju oftast ute och packar upp, så jag behöver inte stå där och sälja utan det kan jag ju låta dom göra, utan jag kan ju ställa mig och packa upp kartonger... det kan ju många tycka "jaa liksom det är tråkigt" och så. Men, men då visar jag ju ändå att jag är en av gänget, att jag inte är förmer bara för att jag är butikschef.

V Ja.

IP Så det tror jag också är viktigt att, gå ner på deras nivå för annars så är det ju ofta så att det är såna där hierarkier ”Ja nu är jag bara säljare på golvet och det är butikschefen” eller så utan, utan jag gör ju samma saker som dom.

Förutom den kollektiva tävlan med andra butiker kunde chefer och kedjor även stimulera en *individuell tävlan*, till exempel genom information. Vid bensinstation B fick de anställda information om storleken på sin individuella försäljning, både totalt och uppdelad på olika varugrupper. Vid elektronikbutiken fick de anställda mycket detaljerad information om sin egen totala försäljning och uppdelad på olika varugrupper. De hade även tillgång till andra anställdas försäljning, även till deras enskilda kvitton. Kedjorna arrangerade även försäljningstävlingar. Vid bensinstation B anordnades tävlingar om vem som sålde flest läskburkar, biltvättar och kaffe. Även vid elektronikbutiken anordnades tävlingar om vem som sålde flest av någon viss vara, till exempel telefonabonnemang. Kedjorna delade även ut individuella bonusar. Vid elektronikbutiken var detta system mest utvecklat, där anställda fick individuella bonusar för vissa enskilda varor, till exempel abonnemang för mobiltelefoner och försäljning av vissa tillbehör.

4.2 ”Kunden betalar vår lön” och ”kunden har alltid rätt”

I denna tävlan mellan butiker och anställda ställs kunden i centrum. Butiken är beroende av kunden, vars beslut om inköp avgör butikens öde. Chefer och anställda underströk sitt beroende av kunden med uttryck som ”det är kunden som betalar vår lön”. En anställd vid livsmedelsbutiken sa att ”Kunderna är viktigast. Har vi inga kunder, har vi inget här att göra heller.” (I7L) Personalchefen vid livsmedelsbutiken:

V Vad är viktigt för personal, den personal som arbetar i den här butiken, vilka egenskaper är viktiga, vad är det man måste vara bra på och...

IP Framför allt måste man ju vara bra på att bemöta människor och kunna lyssna och vara lyhörd det... alltså det är ju kundmötet det kommer med våran lön så att säga också det är inte bara butiken som ska bli lönsam utan det är ju våran lön går ju via kunderna, man måste kunna ta hand om dom på bra sätt.

En anställd vid en av bensinstationerna:

IP Det är ju ett plus om man kan gå hem och känna att man har gjort ett bra jobb för en annan liksom hjälpt dom med nånting där ute bytt en lampa eller dom fick bra mat eller ja alltså med- Det är väl egentligen det är ju det vad jobbet går ut på också. Det är kunderna som betalar lönen.

V Ja.

IP Det är ju vårt jobb också. Vi är inte- Ibland känner man sig som ett kassabiträde för att man bara står i kassan och expedierar och sånt. Men vi ska ju vara litet mer säljande. Än om man bara hade stått på ICA eller liksom.

V Ja.

IP Så att... då får man litet mer kontakt med kunderna.

V Ja det är ju mycket att stå i kassan egentligen.

IP Ja.

V Och det är väl det som är högst prioriterat av allting.

IP Absolut. Det är... Hade man bara fått en alltså arbetsuppgift så hade det varit att stå i kassan och ta emot kunderna.

V Ja.

IP Det är liksom dom som är dom viktigaste. Utan dom så haha blir det ingenting.

Denna medvetenhet om att ”det är kunderna som betalar vår lön” och ”utan dom så blir det ingenting” hänger intimt samman med normen om att ”kunden har alltid rätt”. Detta uttryck användes både av chefer och anställda. En av cheferna vid bensinstationerna:

V Alltså, när det gäller kundrelationer. Har ni några speciella regler eller så här, riktlinjer?

IP Ja.

V För personalen då.

IP Ja, alltså, man har ju alltid det vanliga, allting du får på säljutbildningar, som alla andra får inom service, det är ”kunden har alltid rätt”.

Med uttrycket ”kunden har alltid rätt” avsågs inte uttryckets rent logiska innebörd (att kunden alltid har rätt till sanningen) utan att det råder en viss maktsituation mellan kund och butik där kunden har en möjlighet att lämna butiken och handla sina varor någon annanstans. Kunden har möjlighet att *välja*. (Det är en helt annan fråga om det rent faktiskt är så att kunden har möjlighet att välja. Det kan finnas förhållanden som medför att kunden inte alls har möjlighet att välja bort affären, till exempel utbudet på orten, kundens möjlighet att förflytta sig till andra butiker, upplevelse av lojalitet, osv.) Denna upplevelse av att kunden kan välja, och därmed också välja bort butiken, implicerar att anställda bör vara lyhörda gentemot kunderna.

4.3 *Trevlighet och säljande som konkurrensmedel*

Grundläggande föreställningar vid butikerna är alltså att: de konkurrerar med andra butiker; den enskilda anställda konkurrerar med andra anställda; relationen till kunden är asymmetrisk; och att kundens beslut avgör butikens framgång. Mot denna bakgrund framstår trevlighet och säljande som viktiga konkurrensmedel. Chefen vid en av bensinstationerna:

P Så att man får ju... samtidigt är ju bensinstationerna väldigt överetablerade... Det finns för mycket bensinstationer... därför är det ju så att, det som vi kan konkurrera med först och främst är ju att vara trevliga och att ha en bra personal.

En av de anställda vid en av bensinstationerna säger att ett trevligt bemötande från anställda leder till att kunderna återkommer till stationen:

IP Sen kan det vara väldigt många gånger som jag får höra att, eller som vi får höra ... eller kunden säger att ni är alltid så glada och det är så kul att komma hit och det är högt i tak och det är, tror jag väldigt många som kommer hit på grund av det. För det är inte så himla, det är som hemma fast man är på jobbet, det blir det familjkänsla... Det är ju det som krävs också. Du behöver ha den här känslan också för att få folket att handla mer. För är du på bra humör så kan vi säkert få dig köpa en dricka mer än vad du skulle göra annars. Det är ju det vi tjänar pengar på.

Detta citat illustrerar en viktig grundläggande föreställning hos chefer och anställda, nämligen att trevlighet kan bidra till att skapa ett socialt band som innebär en viss känsla hos kunden, vilket leder till att kunden kommer tillbaka till butiken för att handla mer. En av de anställda vid livsmedelsbutiken:

V Alltså vad är speciellt viktigt att tänka på när det gäller kundrelationerna i den här branschen? Över huvud taget. Vad är det som är viktigt för det här företaget och dom som jobbar här att förmedla till kunden?

IP Jag tycker att vi alltid ska vara hjälpsamma, om det är någon som behöver hjälp eller.

V Ja.

IP Och det har man ju hört från kunderna att vi är trevliga mot kunderna. Det har vi självfallet undersökt och det är många som säger att vi är trevliga mot kunderna. Är det några kunder som behöver hjälp så är det klart att vi hjälper till. Det är ju det viktigaste. Att få kunderna att komma tillbaka.

Det är även tydligt i denna intervju, liksom i andra intervjuer, att anställda upplever att feedback från kunder om deras eget beteende är viktigt och att denna feedback, när den består av positiva omdömen om hur trevliga de är, underbygger normen om trevlighet ytterligare.

Även om de anställda vid elektronikbutiken sade att trevlighet är ett viktigt konkurrensmedel, betonade de säljande ännu mer. Även om de anställda sade att deras arbete inte innebär att "sälja" (i bemärkelsen övertala kunder) så var de mycket medvetna om hur de själva gjorde då de sålde, vilket beskrivs mer utförligt nedan i kapitel 8.

Sammantaget är det tydligt att anställda ger uttryck för att trevlighet och säljande är viktiga konkurrensmedel. De är mycket medvetna om dessa beteenden och det finns starka normer om att vara trevlig och säljande.

4.4 Var normerna förekommer

Men var förekommer dessa normer? När anses ett säljande förhållningssätt särskilt viktigt och när ser man trevligheten som speciellt betydelsefull? Normen om att vara säljande är, som ovan nämndes, särskilt stark vid elektronikbutiken. Det sammanhänger med att anställda ofta samtalar med kunder under lång tid och att kunder ofta fattar sina slutgiltiga beslut om vad de ska köpa under dessa samtal. Många av kundernas beslut är viktiga för butikerna då de ofta handlar för stora belopp. De anställdas beteende antas även ha stor påverkan på kundernas beslut. Det säljande beteendet upplevs därför som viktigt för butiken.

Vid livsmedelsbutiken är däremot normen om att vara trevlig särskilt stark. Det sammanhänger med att kunderna ofta fattar beslut om

vad de ska köpa utan att muntligen rådfråga personal. Vid livsmedelsbutiken finns ett antagande om att kundens beslut påverkas med andra medel än genom verbal interaktion med denne, till exempel genom butikens läge, utbud, priser, annonsering och exponering. Många kunder besöker butiken utan att interagera verbalt med andra anställda än de som sitter vid kassan. Många möten med kunderna är snabba och ytliga. Naturligtvis är normen om att vara säljande relevant i vissa situationer i livsmedelsbutiken, till exempel när anställda bemöter kunder vid fisk- eller delikatessdisken.

Vid bensinstationerna är båda normerna framträdande. Liksom vid livsmedelsbutiken är många möten med kunder snabba och ytliga och många kunder har fattat sina beslut om vad de ska köpa innan de kom till stationen. Men samtidigt antas anställda kunna påverka vissa köp, till exempel kundernas val av biltvättar och kaffebröd. Det innebär att normen om att vara säljande även gäller vid bensinstationerna när det gäller dessa produkter.

5. Trevlighet i vardagsliv och butik

Sociala förmågor såsom ”trevlighet” nämns som något mycket centralt vid rekrytering av personal till butiker, vilket tidigare studier indikerat och som visas ytterligare nedan. Den framhålles som ett viktigt konkurrensmedel av både chefer och anställda. I det följande går vi vidare i vår analys och diskuterar först var trevligheten härstammar från och därefter hur den artikuleras och sanktioneras i butikerna.

5.1 Några grundläggande egenskaper hos trevlig

Ordet ”trevlig” är mycket vanligt förekommande i det svenska språket och de beteenden vi benämner ”trevliga” är viktiga beståndsdelar av det sociala livet. Ordet trevlig och med det förknippade beteenden lär vi oss redan under vår primära socialisation. Senare i livet kan vår förståelse av ”trevlighet” både fördjupas och förändras. Det är uppenbart att detta ord, och de beteenden som förknippas med det, har ”importerats” från vardagslivets sfär till butiken och där används på specialiserade sätt för att fylla vissa funktioner.

Ordet ”trevlig” har vissa grundbetydelser i vardagslivet. Adjektivet ”trevlig” används ofta för att beskriva en person, ett föremål eller en

händelse som bidrar till att skapa positiva känslor hos den som kommer i kontakt med den. Ordet "trevlig" har definierats som något "som (genom omedelbart tilltalande egenskaper) ger upphov till positiva känslor och gott humör" (Nationalencyklopedin 2009). Mycket ofta används "trevlig" för att beskriva personer, till exempel med uttryck som "hans trevliga fru som jämt skämtar och är glad" eller "en rolig och trevlig sällskapsbroder" eller "hon är inte vacker men hon ser trevlig ut" (Ibid.) Men "trevlig" kan även användas i en nekande och ironisk bemärkelse, till exempel när någon säger "det var inte så trevligt att få ett kravbrev" (Ibid.).

En viktig egenskap hos begreppet trevlig är att det är vagt. Det kan användas för att beskriva nästan vilken företeelse som helst (människor, djur, föremål, händelser, osv.). Det vore svårt att peka ut precis vilka företeelser som är "trevliga" och vilka som är "otrevliga." Det kan vara en anledning till att begreppet "trevlig" har övergivits av många vetenskaper. Det är sällsynt att naturvetenskaplig, teknisk och medicinsk forskning beskriver studieobjekt som trevliga. Nästan lika sällsynt är det inom samhälls- och beteendevetenskaperna. Möjligtvis förekommer begreppet inom humaniora, till exempel inom konst-, litteratur- och musikvetenskap – i anslutning till bedömningar av konstnärliga verk. Men vi antar att det är sällsynt förekommande även i sådana sammanhang.

En annan anledning till att vetenskaperna övergett "trevlig" är att det är ett *värderande* och *emotionellt* begrepp. Även om värderingar och emotioner styr vetenskapen på olika sätt (till exempel avseende vad man anser viktigt att studera och hur resultaten tolkas) finns ofta en ambition att utesluta det värderande och emotionella förhållnings-sättet inom själva forskningsprojekten, till exempel vid val av metoder för insamling och analys av data.

Däremot förekommer "trevlig" något oftare i den *intima sfären*, i familjen och i möten mellan vänner och bekanta. Ännu oftare verkar uttrycket förekomma i det *offentliga livet*: i kontakter mellan privatpersoner och organisationer och mellan organisationer. Där används

det för att uttrycka en värdering eller känsla i förhållande till något, vad som helst. I de fall då denna känsla eller värdering preciseras sker det ofta genom gradering, dvs. genom att ange hur trevligt något är, till exempel ”rätt trevligt”, ”ganska trevligt”, ”småttrevligt”, ”mycket trevligt”, ”våldigt trevligt” eller ”jättetrevligt”.

En annan intressant iakttagelse är att det finns en lång rad ord och uttryck som, till stor del, är *synonyma* med ordet trevlig och ofta kan ersätta det, till exempel angenäm, behaglig, gemytlig, hjärtlig, hygglig, mysig, rar, snäll, sympatisk, tilltalande, trivsamt och vänlig. Dessa ord är av samma typ som vänlig, dvs. uttrycker en allmän positiv emotion eller värdering och är vaga avseende vad de avser. Samtliga kan också graderas på samma sätt som ordet trevlig.

Ordet trevlig är *vanligt* förekommande. En möjlig anledning är att det kombinerar de två ovan nämnda egenskaperna; att både uttrycka en positiv känsla samtidigt som det är vagt avseende referens. Det innebär att den person som använder ordet ”trevlig” kan kommunicera till motparten att denne upplever något som positivt men samtidigt vara oprecis avseende exakt vad det trevliga består av. Det gör det möjligt att luras utan att ljuga: om A får en inbjudan av B om att äta middag, så kan A, om någon enda aspekt av denna inbjudan upplevs som positiv, säga att det ska bli trevligt. (Utan att ljuga.) B kan då tolka A:s yttrande som att A upplever hela inbjudan som positiv, fastän så kanske inte är fallet avseende alla aspekter av vad inbjudan innebär. Med andra ord kan uttrycket generaliseras av dess mottagare trots att avsändaren är mer specifik i sin avsikt. Därför kan ordet ”trevlig” fungera som ett slags smörjmedel i sociala sammanhang för att skapa en positiv upplevelse.

Naturligtvis kan B vara medveten om dessa egenskaper hos uttrycket trevlig, dvs. att det uttrycker en positiv inställning; och inte anger exakt vad det trevliga består av; och att det kan generaliseras av mottagaren; och att det därför kan fungera som en fasad. Det kan vara en anledning till att uttrycket ”trevlig”, kanske förvånande, ofta förknippas med ett *distanserat förhållningssätt*.

5.2 *Hur normen om trevlighet sanktioneras i butikerna*

Ordet ”trevlig” och de beteenden som förknippas med det härstammar alltså från vardagslivets sfär och blir importerade in i butikerna för att där fylla en viss funktion, nämligen som ett medel i konkurrensen med andra butiker. Denna import sker i huvudsak lokalt, i den enskilda butiken av enskilda chefer och anställda. (Nedan visas att denna norm även är föremål för central styrning från kedjorna.) Men hur sanktioneras denna norm? (Detta delkapitel baseras i huvudsak på Leppänen & Sallerberg 2010a.)

En situation där den anställdes trevlighet bedöms är då denne anställs. Cheferna betonade att personliga egenskaper hos sökande var mycket viktiga, till exempel ”trevlighet”, ”servicekänsla” och ”tycka om att arbeta med kunder.” Kunskaper om produkter och erfarenhet av butiksarbete var meriterande, men personliga egenskaper var viktigast. Kunskaper och erfarenhet kunde fås genom övning, betonade cheferna, men personliga egenskaper var svårare att tillägna sig. Även skolbetyg var av underordnad betydelse. Chefernas personliga intryck av sökandes personliga egenskaper var därför avgörande. Personalchefen vid livsmedelsbutiken:

IP Det viktiga är att man kan bemöta kunderna... Det är insidan som räknas till 99 procent då. Utsidan kan ju vara hur bra som helst. Om inte insidan är bra då så...

Butikschefen säger att det är den anställdes personlighet som är det centrala. Detta överensstämmer med Abialas undersökning (2000), som visade att formell kompetens och tidigare vana var mindre betydelsefulla än personliga egenskaper vid beslutet om anställning. Chefen vid en av bensinstationerna:

IP Jag går ju mycket på... absolut inte betyg, ingenting sånt. Det är kanske den fjärde femte saken jag tittar på. Jag tittar faktiskt

mycket på människan... Det låter rätt hemskt, men ofta anställer jag människor, dom börjar nästan alltid som timanställda. Det är så dom kommer in va.

Chefen vid den andra bensinstationen:

V Men den personal som du anställer, vad tittar du på då hos dom när dom kommer hit?

IP Det allra viktigaste för mig är att dom är serviceminded, att det är ärliga pålitliga människor, det där tycker jag är viktigt.

V Ja.

IP Glada och trevliga, det är mer det som man tittar på.

V Ja, ja just det, och det är det mer traditionella för serviceyrken egentligen.

IP Ja.

V Att kunna (ohörbart) med människor och...

IP Ofta om dom haft kassavana är det en fördel alltid, det tittar man ju gärna på men helst att det är en... en trevlig kille som kan göra gott intryck på nåt sätt.

Butikscheferna sade också att det ofta är svårt att bedöma de sökandes personliga egenskaper. Chefen vid en av bensinstationerna:

IP Ja, alltså vissa verkar jätteduktiga och allting är perfekt och sånt och så har man haft dom i fyra fem dar och så tänker man "vad fan tänkte jag på" alltså, och det betyder inte att det är en dålig människa men jobbet är fel för dom, alltså det var helt fel bara.

V Vad kan det då vara som dom gör som kan vara fel liksom.

IP Det är liksom, för att du ska stå därnere så måste du, idag är det ju inte "stå på bensinmack", du står inte och säljer bensin, du tänk på att du ska ha alla bollarna i luften samtidigt, du ska var en extremt duktig merförsäljare, du ska sälja my- alltså du ska ha

den kompetensen, du ska kunna allting om biluthyrning, du ska kunna gå ut och byta torkarblad, du ska kunna göra baguetterna, du ska kunna servera korb och allting ska du göra med idiotsäkerhet, hundra procent matsäkerhet eller hundra procent, så att vi kräver jättemycket, XX (bolaget) kräver mycket av dom som är här hela tiden.

V Ja.

IP För många är det helt naturligt, dom tänker inte ens på det, för dom är såna... men sen är det vissa som... du inte märker förrän du har haft dom en tid, att detta kommer aldrig gå.

V Nej nej nej.

IP Dom klarar inte av att plocka ner bollarna ur luften va och det kostar för mycket, jag menar jag kan ju inte komma hit på morgonen och så kanske anställt en kille som när jag kommer hit har han sex smitningar och... han har inte städat och... där är en kund som ringer och jag får be om ursäkt för hans skull för han har vart... och så vidare...

V Okej, då ser jag typen framför mig.

IP Ja, du blir, du kan växa, du kan sitta här och prata med mig och vara jättetrevlig och social och allting och så frågar jag har du provat något jobb där du får känna på om du är stresstålig "ooh ja, det är inga problem" och sen kommer dom ner... och så på lunchrasten står där tjuge man i kö där och ... i bästa fall är det så, för det kan jag köpa va, men i värsta fall så är det ju illrött och sen är dom jätteotrevliga och undan liksom bara, ska ha iväg folk.

Denna chef säger alltså att det är vanskligt att helt förlita sig på sin egen förmåga att bedöma sökande vid intervjuer. Cheferna ansåg därför att det bästa sättet att bedöma lämpligheten hos de arbetssökande var genom att låta dem arbeta i butiken. En av stationscheferna brukade låta sökande få en prova-på-dag:

V När man kommer ny, och aldrig har jobbat i den här branschen innan, hur blir man introducerad i det här jobbet, hur går det till?
IP Hos oss går det till så här att jag brukar alltid ta hit, om det är nån som har sökt och vill jobba här oss, då brukar jag ta hit dom en dag, så att dom får en prova-på-dag, just för deras egen skull allra mest. Och så får vi också en chans att se hur lätt dom har för, men allra mest för dom själva... att dom ska känna att "oj jag vart ju inge nervös i kassan" och "jag tycker inte det var otrevligt", "jag tycker det här var okej", "det här kommer jag nog att kunna lära mig". Det känner dom nog själva av, tror jag. Så står dom här fyra-fem timmar och känner på. Sen så frågar jag dom alltid "ja vad tyckte du, är det nånting för dig"... och så kanske dom tycker det och då... ger vi dom chansen.

Det var vanligt att sökande först timanställdes för att sedan anställas som vikarier och därefter eventuellt ges fast anställning. På det sättet kunde chefen och andra anställda bedöma nykomlingar avseende deras lämplighet. De kunde bedöma arbetsvillighet, till exempel i vilken utsträckning de åtog sig arbete under obekväma arbetstider och på kort varsel. De kunde bedöma flit och förmåga att klara av de olika arbetsuppgifterna. De kunde bedöma intresse för att lära sig arbetet och hur kunder blir bemötta, inklusive hur trevliga de är. En av de anställda vid en av bensinstationerna:

V Vad är det som gör att man inte passar? Vad kan det vara för någonting?

IP Att du inte håller dina arbetstider. Att du kommer för sent. Att jag har sagt till dig att du ska ha den här uniformen på dig varje dag, alltså, inget annat, och du kommer med andra kläder och att du helt inte kan hantera kundrelationerna, alltså kommunikationerna med kunderna.

V Att det inte funkar då? Vad kan det då vara som inte funkar?
Är man otrevlig eller?

IP Ja precis. Du är otrevlig... ja, och allt det där och ja och en del kunder kommer och säger att du är för otrevlig.

V Och delar ut för mycket pengar till kunderna och...¹

IP Ja precis. Alltså du är ignorant, du är oengagerad och... du är inte serviceminded mot kunderna. Det handlar om att ge service. Att gilla att jobba med dom här människorna.

Nykomlingar blir alltid föremål för en viss kontroll och socialisation under sin första tid på arbetsplatsen. De blir iakttagna av cheferna (vilka ofta deltar i arbetet), antingen direkt då de arbetar tillsammans, eller genom de övervakningskameror som finns i alla butiker, eller genom att cheferna kontrollerar resultaten av deras arbete. De blir även iakttagna av andra anställda, vilka kan förmedla sina synpunkter till den nykomne själv eller till chefen. De blir även iakttagna av kunder, vilka kan förmedla sina intryck till chefen och andra anställda. Vid intervjuerna sade chefer att de är lyhörda för kundernas bedömningar av butiken och dess personal, i synnerhet gällde detta nyanställda. Chefen vid en av bensinstationerna:

IP Och min uppgift litet grann det är ju att försöka peppa personalen så att dom tycker att det är roligt att dom verkligen är trevliga och att dom... jag vill ju gärna höra från mina kunder att "hos er är det kul att tanka för där blir man alltid bra bemött" och det är säkert att du blir, och det blir man inte överallt tycker jag, för att jag åker själv runt och kollar konkurrenter och kollar hur det ser ut och...

Det var vanligt att chefen och dennes närmaste medarbetare deltog rent konkret i det dagliga arbetet. På så sätt fick de möjlighet att direkt övervaka, bedöma och ge direktiv till de anställda i anslutning till

1 Detta sägs som ett förslag till en fortsättning på den lista som IP gjort precis innan, dvs "du kommer för sent, kommer med andra kläder, otrevlig". "Att dela ut pengar" innebär här att nykomlingen missar i växelhanteringen och/eller fuskar.

arbetets utförande. De nyanställda fick gå ut i arbete relativt snabbt efter att beslut om anställning hade fattats. Introduktionerna var korta och man förlitade sig främst på träning genom praktiskt arbete. Det gav cheferna och de andra anställda möjlighet att snabbt bedöma om nyanställda var lämpliga, inklusive hur trevlig de var mot kunder.

Således finns det en lokal styrning av trevligheten, där vardagslivets normer om trevlighet importerats till butikerna och där chefer, andra anställda och kunder övervakar de anställda avseende hur väl de lever upp till dessa normer. Överföringen av normen sker i det vardagliga arbetet. Det innebär att det i hög utsträckning saknas uttalade regler avseende denna norm. Vid livsmedelsbutiken saknades sådana regler helt och hållet:

V Finns det några regler liksom kring hur man ska förhålla sig till kunden? Finns det någonting som man inte får göra?

IP Alltså, du måste vara trevlig i den utsträckning du kan. Det är inte alltid man kan det tyvärr, men du måste ju gå in med den inställningen att nu ska vi ha det trevligt liksom, sen kanske kunden vänder sig på tvären det är inte säkert att du, även om du gör allt du kan, så kanske du inte lyckas göra rätt i alla fall.

V Ja, men finns det liksom, det finns inga skriftliga regler?
IP Neej.

V Det ingen som kommer och säger att så där kan man inte göra eller det är någonting som man lärt sig.

IP Nej, sunt förnuft, lite grann är det.

Även vid bensinstationen och elektronikbutiken saknades lokalt uttalade och preciserade regler om trevlighet. Dock fanns det här regler, men de härstammade från kedjorna centralt. (Nedan visas mer ingående hur vissa aspekter av trevligheten blir styrda av vissa av kedjorna.)

6. Trevlighetens yttringar

6.1 Att vara beredd på att möta kunder, söka ögonkontakt, hälsa och le

I intervjuerna framkom att trevlighet kan yttra sig på flera olika sätt. Ett sätt att vara trevlig (och därigenom även säljande) är genom att vara *vaksam på om kunder söker kontakt* och, om så är fallet, avbryta andra sysslor för att ställa sig till deras förfogande. En av de anställda vid livsmedelsbutiken berättar om några tillfälligt anställda som inte följer denna norm:

IP Det borde vara chefens sak att ta tag i det va, men det har hänt många gånger att jag har blivit väldigt irriterad för att dom har kanske stått två, tre på kvällarna och snackat och flamsat sig och så har kunderna fått stå i kö i en kassa liksom va, och då har jag sagt till XX (butikschefen), ja, det är raka rör, jag sa till XX så har han tittar på monitorn, den har han ju på sitt rum så han kan se precis vad som hände vid den tiden på kvällen. Och då har han tatt personalen.

En annan anställd vid livsmedelsbutiken betonar detsamma, att det är viktigt ”att alltid sätta kunden i första rummet”:

V Vad är viktigt att tänka på när man jobbar, eller vad är en viktig egenskap för en när man jobbar i förbutik?

IP Ja, en viktig egenskap är att alltid sätta kunden i första rummet.

V Det är viktigt.

IP Att vara trevlig och säga hej till alla kunderna. Och gärna ha ögonkontakt med varje kund när man (ohörbart)

Denna informant betonar senare under intervjun att en annan viktig del av ”att alltid sätta kunden i första rummet” är att inte störa andra anställda som talar med kunder:

IP Nej, det är viktigt liksom... som i går, vi hade fallet... dom kom ut och pratade mitt i en kund med den andra personalen.

V Ja just det.

IP Och det sade inte jag, och det vet dom om, dom går inte fram och pratar med mig. Och likadant med mina jobbkompisar; dom pratar inte med mig när jag håller på med en kund, men det vet dom om, för jag tycker det är väldigt otrevligt och då kan man inte koncentrera sig heller.

En annan del av denna trevlighet består av att *söka ögonkontakt* med kunder. Både chefer och anställda sade att ögonkontakt förmedlar att kunden är ”sedd”, dvs. att de butiksanställda har lagt märke till kundens existens. En av de anställda vid bensinstationerna:

IP Jag kan ju ta ett exempel från XX (en klädbutik) till exempel. Dom arbetar ju som så att där ska du inte söka kundens ögonkontakt ... du ska liksom, du ska ignorera kunderna fram till dom kommer fram till kassan med grejorna och betala. Det är upp till kunden att fråga dig om du vill hjälpa. Här är det tvärt om. Vi söker kontakt för att visa ”Hej, här är jag. Kan vi hjälpa dig med någonting, så kom hit.” Eller om man ser någon stå och grubbla över oljor och sånt, då går jag fram och säger ”Kan jag

hjälpa dig?” På sätt och vis är det tvärt om, men här ska det gå snabbt ju. På XX (klädbutiken) är det inte riktigt samma sak. Du går inte in där och springer rakt upp på kassan och springer ut igen.

V Ja, just det. Du menar att man är liksom, man ska vara tillgänglig hela tiden?

IP Eller vi, när vi står i kassan vi ska liksom vara öppna så här: Välkommen hit. Jag finns här. Behöver du hjälp så kom hit.

V Ja. Är det, det som är målet. Att vara så öppen och lägga märke till.

IP Att en säljare på YY (den egna kedjan) som kanske är det till hundra procent, tänker så eller gör så.

V Just det. Räcker det då – jag vill bara förstå vad du menar – Räcker det då, att man noterar att kunden är där liksom?

IP Ögonkontakt, när dom kommer in genom dörren.

En av cheferna vid en av bensinstationerna berättar om timanställda som inte följt denna norm:

IP Ja vi har haft nån som har jobbat extra lite bara kanske som man har märkt att det funkar inte riktigt. Man har inte varit serviceminded och det har varit grejor som inte har funkade liksom.

V Vad är det då som inte har funkade här?

IP Nej dom har stått och tuggat tuggummi och sånt där, står och snackar liksom och SMS:ar och sånt där, får inte ögonkontakt med kunderna och skrattar inte en enda gång och så där. Det är sånt som det inte går att ta riktigt på va.

Vid elektronikbutiken, där det inte finns något särskilt kösystem och där kunder och anställda själva får arrangera köerna runt de terminaler som är placerade i butikens olika avdelningar, är det särskilt viktigt att visa kunder att de har blivit sedda. Chefen vid elektronikbutiken säger att kundens osäkerhet reduceras genom att man söker ögonkontakt:

IP Nej men det är viktigt, för att det gör också att om det är kö och så att man visar alla kunder att ”jag har sett er” för det är ett sånt bekräftande att har en kund fått en blick så stannar den, än om den inte har blivit sedd, för då går den.

V Jaja.

IP Om du själv tänker på det att man... eeh... det kan hjälpa till trivseln i kön också att man får att man vet att ”den här vet att jag väntar” för det finns ju inget mer frustrerande än att springa runt i en butik och leta efter försäljare och inga finns tillgängliga, alltså så, men får man bara ett ”ja men jag kommer och hjälper dig.”

V Ja precis.

IP Då står man och väntar ju, liksom, annars blir man ju helt såhär ”åhh här är ju ingen, jag får ingen hjälp och ingen ser mig” och så, så att det är ju viktigt att lyfta blicken och även hälsa, även om jag står vid dig och har försäljning så kommer det någon så nickar man.

V Ja så att man vet att...

IP Ja.

V Så jag som kund vet att personalen har sett mig.

IP Ja.

En annan viktig del av trevligheten består av att *hälsa* på kunden. En av de anställda vid bensinstationerna:

V Vad är det man ska tänka på när man jobbar med kunder på en bensinstation, vad är det som är viktigt att tänka på?

IP För deras skull?

V För dej då som jobbar i kassan eller...

IP Alltså jag tycker det är viktigt att jag är trevlig mot kunderna.

För är jag inte det ...

V Hur är det när man är trevlig mot kunderna?

IP Le... Nu, du tittar dom i ögonen och säger "hej". Alltså jag behöver inte fråga, "hur är det med dej?" Jag behöver inte det för ... bara jag ler mot dom och är trevlig och ja, och säger "hej då" till dom och tittar dom i ögonen och säger ja, ja säger "hej då", så tror jag att då har jag ändå uppfattats som trevlig. Jag hade uppfattat det som så om jag hade gått in i en affär och dom hade sagt "Hej. Var det bra så? Var det något annat?" Eller frågar lite följdfrågor på det man handlar kanske. Lite merförsäljning, ändå inte så att det trycker kunden,

En av de anställda vid livsmedelsbutiken säger att det borde vara en regel att man hälsar på kunderna:

V ... eeh finns det några särskilda regler, finns det regler för hur man ska förhålla sig till kunder här och i affären här över huvud taget?

IP Näe.

V Det finns inte?

IP Nä det finns det inte.

V Man skulle kunna tänka sig att det fanns regler som säger liksom att du ska se ut på ett visst sätt eller du ska ha på dig vissa kläder eller du ska alltid hälsa eller.

IP Nej, tyvärr finns det inte det, för jag hade tyckt att det hade vart bra för det är faktiskt många som inte ens hälsar på kunderna i kassalinjen och det tycker jag liksom att... det borde vi göra.

Förutom att intervjupersonen ger uttryck för att det är viktigt att se kunderna i ögonen och hälsa, säger denne även att det är viktigt att *le* mot kunden. Det ger även en annan av de anställda vid en av bensinstationerna uttryck för:

V Men annars, finns det liksom några regler för personalen när det gäller kundarbetet, alltså... ja hur man ser ut eller vad man får säga?

IP Ja det är ju det här med att, för det första ska du alltid bemöta kunden med ett leende, du ska alltid avsluta med ett leende... hälsa alltid på kunden... säg alltid hej då till kunden.

6.2 Att lyssna och "läsa" kunden

När kontakten med kunden har etablerats är det, säger intervjupersonerna, viktigt att *vara lyhörd* gentemot kunden. En av de anställda vid livsmedelsbutiken:

M Framför allt måste man ju vara bra på att bemöta människor och kunna lyssna och vara lyhörd det... alltså det är ju kundmötet det kommer med våran lön så att säga också. Det är inte bara butiken som ska bli lönsam utan det är ju våran lön går ju via kunderna, man måste kunna ta hand om dom på bra sätt.

Detta lyssnande och denna lyhördhet innebär inte enbart att de anställda de facto ska lyssna på kunderna, utan att de ska vara lyhörda för deras perspektiv. Det innebär att de anställda ska fungera som "karaktärsanalytiker" (Mills 1951:185). *En av de anställda vid bensinstationerna gav tydligt uttryck för behovet att läsa kunderna:*

IP Alltså service betyder ju olika för alla ju. Man vill att det ska funka för alla på sina sätt och att läsa kroppsspråket på en kund kan ju vara guld värt liksom. Om man ser på om dom när dom är stressade eller du ser att dom letar efter nånting eller vad som helst. Du lär dig kundens namn, du lär dig hans vanor, vad han brukar köpa osv.

V Ja.

IP Ju mer du lär dig... ju bättre kommer det att gå för dig, hihi, ju bättre kommer du att sälja.

V Ja just det.

IP Det är ju så olika. Jag vet inte hur många olika... kalla det servicegrader, eller vad vi ska kalla det, som finns, men alla vill ha olika.

6.3 Att vara sociabelt pratsam

Samtidigt som det är viktigt att lyssna och läsa av, är det, enligt informanterna, viktigt att inte vara allt för passiv och tystlåten. Informanterna sade att det är viktigt att vara sociabel och pratsam. En av stationscheferna:

IP Ja, och så social kompetens är jätteviktigt för mig, alltså jag är inte... alltså det behöver inte vara nån sån alltså, fladderemaja,

En av de anställda vid bensinstationen säger att det är viktigt att inte vara tyst, vilket ställs i kontrast till "vara social":

V Jag tänkte. När man jobbar med kunder. Ja inte bara kunder utan i det här jobbet på stationen. Vad är det för förmågor som man måste ha. Vad måste man vara bra på? Eller vad... liksom?

IP Eeh... jag vet inte... Viss saker behöver man inte vara bra på huh huhhh Men man kan jobba här ändå, som jag till exempel. Nej men eeh... Jamen man måste vara social liksom. Liksom kunderna... Det är ju. Är man en tyst person kan man jobba här ändå. Men då får man stå här på natten och göra mackor eller nånting.

Chefen vid elektronikbutiken säger i samma anda följande:

IP För det första man får inte var blyg. Det kan man inte vara. För man måste kunna, man måste vara social om man säger så. Det är väl den viktigaste. Så man kan prata med alla sorters människor. Sedan, kunskaper kan man ju alltid lära sig. Det viktiga är inte när man börjat att man har kunskapen om produkten ee men man ska kunna leta upp kunskapen. Man ska kunna söka kunskapen. Så... en social... människa... och ödmjuk.”

Denna sociabla pratsamhet, säger informanterna, bör vara väl avvägd. Den skall vara nära utan att bli personlig. Man ska ge service samtidigt som man ”småpratar” med kunderna:

IP Mm och vi ska, alltså det ska gå snabbt, vi ska ge bra service, alltså bra service är väl att det går snabbt men ändå, vi ska vara trevliga, vi skall kunna ändå prata lite med kunden, inte prata men hur är läget idag, alltså så här...

6.4 Att personanpassa

Chefer och anställda sa även att det är viktigt att anpassa sitt beteende efter vilken kund man för ögonblicket arbetar med. En av de anställda vid bensinstationerna:

V Vad är det man ska tänka på när man jobbar med kunder? Vad finns det för saker som man ska tänka på? Alltså som man bör göra och vissa saker som man inte bör göra?

IP Man ska tolka kunden rätt, tycker jag. Alltså vissa kunder tycker om att man ska vara lite artig och trevlig och vissa kunder tycker det är roligare om man liksom... ja, man ska ju anpassa sig lite till kunderna, om man säger så, jag menar ungdomar är ju inte så känsliga för artighet precis, det är mera ”tjaba” och så där. Det tycker jag är rätt viktigt att man kan... herrarna i kostym och så här de vill gärna bli behandlade på ett korrekt sätt,

man ser om det är en sån typ chef eller nån så där som kommer i kostym... det tycker jag är viktigt.

Chefen vid elektronikbutiken:

V Vad är då viktigt att tänka på när man har arbetar med kunder i den här branschen?

IP Att lyssna på dom vad deras behov är. För dom till exempel som kommer in med serviceärende så är dom väldigt besvikna. Det gäller att vara litet psykolog i det hela. Eeh få möta dom på deras vis och lyssna. Att visa att man lyssnar. Eeh... att dom, dom får komma till tals. Att man inte kör över dom och liksom att man kör ett sälj-snack och såhär och såhär och såhär och så förstår dom inte vikten av det hela och så. Utan man möter kunden på deras nivå. Det tror jag är otroligt viktigt. Då känner sig kunden hemma. Och välkommen.

Denna chef säger alltså att de anställdas uppgift är att lyssna på kunden och att "vara litet psykolog". Det är uppenbart att relationer mellan anställda och kunder kan vara olika väl etablerade sedan tidigare och även vara olika djupa. De anställda gör åtskillnad mellan "stammisar" och de som inte är "stammisar." Relationen till stammisarna blir något mer personlig än den "sociabelt pratsamma" relation som finns till många kunder. En av de anställda vid bensinstationerna:

IP Stamkunderna vet man ju alltid vad dom ska ha, det går av sig själv liksom och då kan man skoja lite under tiden man säljer.
V Ja just det.

IP Dom köper ju alltid samma saker alltid liksom.

V Ja, men kan man säga då att man känner kunderna som är stamkunder? Hur är relationen till dom?

IP Inte på ett personligt plan, vill jag inte påstå, utan det blir ju det här, man vet lite om dom, man vet ungefär vad det är för en

människa, alltså man känner dom inte mer än att man vet någonting lite om dom, kanske.

V Ja.

IP Men inget personligt.

V Man kanske har träffat på dom tillsammans med barnen kanske eller man vet var dom jobbar eller...

IP Nu bor ju jag precis här nära så jag träffar ju ibland grannar. Men jag är rätt osocial privat, så det blir ändå ganska så allmänt. Man snackar kanske lite mer med dom där som är grannar, typ.

Vissa relationer blir än mer personliga. Det gäller till exempel relationer till vissa stamkunder som besöker bensinstationerna på natten:

V Men det måste ju finnas motsatsen också, alltså bra kunder, alltså taxichaffisar som kommer tillbaka och... ja jag vet inte eller folk som återkommer gång på gång men som är schyssta.

IP Ja man kan säga att nattpersonalen, sena kvällar och nattpersonalen dom har en helt annan kontakt med sina kunder... helt annan kontakt.

V Ja det är klart det går långsammare och.

IP Jaaa... hinner snacka liksom... här är det liksom... ja, går det... jag har ju säkert femtio stycken som man nästan känner privat alltså.

Även vid livsmedelsbutiken kan relationen till enstaka kunder bli mer personlig:

IP Jag menar, med alla dessa kunder, det är klart att man har olika relationer med alla kunderna. Så är man ju som människa, man har olika relationer med olika människor och vissa kunder kan man mycket väl få för sig att ge en julkram till exempel för att man tycker om dom. Ja alltså, för att visa uppskattning. Det finns en kund till exempel som brukar köpa lite trisslotter till

personalen för att dom visar uppskattning, det är klart att under året så, det börjar ju inte med att dom köper lotter till oss utan vi får uppskattning för att vi tycker om dom och sen får vi liksom tillbaka. Alltså det är helt olika. Ju mer du hamnar med samma människor, ju mer lär du känna dom och ju lättare är det naturligtvis att skapa relationer med dem. Man har koll på vem som är deras respektive man eller fru och man vet kanske vem som är deras barn och hur många barn dom har och. Det är klart att de ämnen man pratar om flyter in på lite mer privata saker på kunder som man känner mer och det är egentligen hur bra som helst. Då känner ju kunden att den är välkommen hit, att vi bryr oss om dom.

Denna intervjuperson säger alltså att vissa kunder blir ett slags personliga bekanta, där den anställde får veta olika saker om kundens liv och där samtal även berör mer privata frågor och ibland t.o.m. inbegriper fysisk kontakt. Men även om relationen kan beskrivas som nära, är det tydligt att de anställda inte lämnar rollen som butiksanställda och att kunden, i deras ögon, inte lämnar rollen som kund. Det ser vi i ovanstående citat där informanten avslutar sin beskrivning av den nära relationen med vissa kunder med att säga: ”Då känner ju kunden att den är välkommen hit, att vi bryr oss om dom.”

6.5 Trevlighetens variationer

Sålunda finns det en norm om att vara trevlig och denna trevlighet förväntas yttra sig på ovan beskrivna sätt. Men chefer och anställda säger även att normen är olika stark i olika typer av butiksarbete och att trevligheten yttrar sig på något olika sätt i de olika typerna av arbete.

Normen om att vara trevlig var särskilt stark för kassans anställda. Personalchefen vid livsmedelsbutiken:

M Kassörskorna är jättejätteviktiga också. Det är de sista kunden träffar innan dom går härifrån butiken. Det spelar ingen roll hur

bra butiken har varit, hur vänlig man har bemött kunderna innan för om det sedan sitter en kassörska där på helt fel humör eller nånting sånt

Enligt personalchefen har de anställda vid kassan ett särskilt ansvar att vara trevliga. Samtidigt är det uppenbart att kassans anställda möter en lång rad besvärliga kundbeteenden (otålighet och nonchalans, kunder som stör flödet i kassan genom att till exempel springa iväg och hämta andra varor eller genom att bygga varuberg), kunder som ger kritik och klagomål på andra delar av butiken osv.). (Se Leppänen & Sellerberg 2010b.) Kassans anställda utvecklar därför en viss samspelsmässig *vaksamhet* som de använder sig av vid kundmöten, dvs. att vara uppmärksamma på om kunder kan tänkas bli besvärliga. Denna vaksamhet innebär också att anställda är trevliga utan att vara ”för” trevliga, vilket skulle riskera bli missförstått av kunder eller föremål för förlöjligande. En av kassans anställda betonar att jäktade kunder med mycket omkring sig knappast uppskattar schablonartad trevlighet som ”hej och välkommen hit”.

IP Det är liksom, du måste vara snäll men du får inte vara, får inte vara övertrevlig och jobbigt trevlig liksom så att du hoppar på folk utan du får vara lagom trevlig och liksom harmonisk. För ofta är folk så stressade när de väl kommer fram till kassan, speciellt om det är kö, dom lastar upp alla sina grejer och sen fumlare de med plånboken och så har dom ungar hit och dit och sådär. Då vill dom inte att kassörskan ska sitta där ”hej och välkommen hit” och... ja och så tar vi tiden där och så... och... vara trevlig och känna, få kunden att känna att man tar sig tid med dom.

Även vid förbutikens kassa är trevlighet viktigt. Men trevligheten i spelbutiken är en annan än vid kassorna:

V När man i kundmötena då i förbutiken. Vad är särskilt viktigt att tänka på?

IP Det är att vara trevlig! Att vara ... haha, allmänt hipp helt enkelt.

V Vad är det för någonting?

IP Alltså det är så här att säga hej o tack och säga hej då. Det är alltid roligt att försöka snacka lite. Kunderna i spelet vill ju gärna och kommer ju gärna hit också bara för att få vara sociala. Om man ser att dom är själv utan sin fru säger man "Men var har du frun idag?" till exempel. "Nej, men hon är och simmar idag" liksom. För dom gillar den sociala biten. Man får försöka, försöka där att vara lite social.

V Dom kommer bara för att spela också? Eller handlar dom också? Hur funkar det? Spelar dom för först och handlar sen? Jag kom att tänka på att det är så sällan man ser någon komma här med kundkorgar och spela.

IP Det är nog en rätt så stor andel som bara kommer hit för att spela. Det vet jag att jag tänkte precis när jag började här. Herregud, vad många nya ansikten, vad många nya kunder jag lärde känna då i början. Det är klart att det är några som är här med sin fru som spelar lite och sen går in och handlar med frun sen och sen åker hem.

I detta citat ser vi att trevlighet är viktigt i förbutiken, men att den också är något mer pratsam och "skojande" än den är i kassan. Det kan sammanhånga med att relativt många kunder är stammisar och en övervägande majoritet är män. Ärendena är ofta korta och handlar oftast om spel och tobak – sådant som många upplever är "livets goda". Vid samtal med spelarna aktualiseras även deras och anställdas egen skicklighet att förutse resultat i tävlingar, vilket kan bli föremål för korta samtal. Vid samtal med spelarna aktualiseras hopp om vinster och glädje när vinsterna kommer. Dessa förhållanden skapar samtalsämnen och stämningen är ofta uppsluppen. Den trevlighet som

anställda i förbutiken ger uttryck för är därför något mer pratig och skojande än den som vanligtvis utspelar sig i kassan.

Vid bensinstationen råder en annan stämning. Många ärenden är korta och berör några få varor. Många av kunderna betraktar besöken vid stationen som ett kort stopp på vägen till ett annat resmål. De anställda upplever att kunderna förväntar sig att bli expedierade snabbt:

IP Ja det ska gå snabbt när du är här och handlar. Du kommer inte hit med kundvagnen och fyller, det tar ju tid, utan det ska gå snabbt.

V Det händer väl ibland att dom kommer med korgen liksom eller kommer med många prylar, men det är inte så ofta. Men dom verkar otåliga, kunder som kommer till stationen?

IP Ja, det är mer eller mindre stress, faktiskt.

V Det är det ja.

IP Jag menar jag skulle egentligen vilja säga nio av tio, men så farligt är det inte, men det är som du säger, det är väl för att dom är bilburna. Det är jobbtider och du ska ta dig till jobb och allt som har med det att göra.

V Ja.

IP Det ska gå fort helt enkelt. Men det har också XX (kedjans namn), det vet vi också om därför vi har: "Max tre man i kön" är en gyllene regel vi har. Sen blir det att kalla på hjälp Det ska gå fort. Samtidigt som det ska gå fort ska du ge kunden så mycket service som du bara kan. "Hej, vad det bra så, Hur är det med dej?" osv. men det ska gå fort.

Sålunda betonas vissa aspekter av trevligheten särskilt starkt vid bensinstationerna, nämligen att vara vaksam på om kunden söker kontakt och expediera dem snabbt.

Sammantaget ser vi att den sociala relationen till kunden är asymmetrisk: Det finns en stark norm om att vara trevlig mot kunderna och denna norm kontrolleras av chefer, övriga anställda och kunder i bu-

tikerna. Denna norm innebär att anställda förväntas att vara ständigt beredda på att kunder kan söka deras uppmärksamhet och då lämna andra sysslor för att bemöta dem. Normen säger också att anställda förväntas söka ögonkontakt med kunderna, hälsa på dem, le, vara lyhörda på kundernas perspektiv, försöka läsa kunderna, vara sociabelt pratsamma och försöka personanpassa det de säger och gör.

7. Att vara trevlig även när kunden beter sig besvärligt

Styrkan i normen om att vara trevlig blir än tydligare när vi betraktar situationer då kundernas beteenden upplevs som besvärliga. Anställda kan uppleva många olika slags kundbeteenden som besvärliga: när kunder bryter mot grundläggande normer avseende vardaglig social interaktion (när de inte hälsar, när de nonchalerar anställda, osv.); när de bryter mot normer avseende social interaktion i affärer (de bryter sig in i köer, uppför sig bedrägligt, osv.); när de inte litat på eller miss-tror de anställdas kunskaper; när de är okunniga om varor och tjänster (till exempel när de förväntar sig mer hjälp än de kan få); och när de uttrycker vissa känslor (till exempel aggressivitet). (Se Leppänen & Sellerberg 2010b). Styrkan hos normen om att vara trevlig blir tydlig när vi betraktar de anställdas bemötande av dessa besvärliga beteenden.

7.1 Att inte visa kunden sitt ogillande

Anställda beskrev ofta hur de ansträngde sig att vara trevliga även när kunder klagade eller hade felaktiga uppfattningar om något.

V Vad innebär det för dig – nu är det här kanske en lite knasig fråga – men vad innebär det att vara trevlig?

IP Det är om möjligt att hälsa, säga hej till alla kunderna, men i alla fall dom man känner igen kan man ju, man brukar stanna och prata.

V Ja.

IP Och sen att man alltid är, försöker i alla fall, vara trevlig om det är någon som har något klagomål eller, även om det inte alltid är så lätt eftersom man själv vet att man kanske själv har rätt innerst inne. Man vill inte säga det till kunden. Det är ändå kunden som ska säga att... Det är kunden som har rätt.

Denna intervjuperson säger alltså att denne ”själv vet att man kanske själv har rätt innerst inne” men att denna ”vill inte säga det till kunden”. Således finns det en skillnad mellan å ena sidan den egna upplevelsen av situationen och vad som bör göras och å andra sidan det faktiska beteendet. Denna skillnad blir ännu tydligare i följande citat. Precis innan har intervjupersonen beskrivit en kund som hon upplevde som nedlåtande:

IP Jag gör ändå bara mitt jobb och jag är också... jag är lika mycket värd som han. Och han ser ner på mej.

V Precis.

IP Och det skulle jag kunna säga till honom. Varför ser du ner på mej, jag är lika mycket värd som du.

V Ja.

IP Bara för att jag jobbar här så är inte jag underlägsen dej. Men det ska man ju inte göra. Tyvärr.

Denna intervjuperson beskriver kunden som nedlåtande och att normen om att vara trevlig hindrar henne från att reagera på kundens agerande. En annan anställd vid livsmedelsbutiken ger uttryck för samma norm:

IP Där kan vara dom kunder som kan vara litet så... eh... ja nästan för överjobbiga. Alltså det är så man ser den kunden kommer fram , "shit nu kommer den där" Men det... Du visar aldrig för en kund att du tycker illa om den, alltså inte tycker illa om, men tycker att "du där vill jag inte ha för du är så jäkla jobbig". Utan det är bara till att smajla vidare och säga "Vad vill du ha?"

Sålunda kan vi här tala om en emotionellt asymmetrisk social relation mellan den butiksanställda och kunden, där den anställde förväntas att vara trevlig mot kunden även i situationer där kundens beteende upplevs som besvärligt.

7.2 Att svälja

Även om anställda använder olika metoder för att hantera besvärliga situationer (vilket beskrivs utförligt i en kommande rapport), finns det vissa grundläggande strategier som är särskilt vanliga. En av dem är att *svälja det, släppa det* och *gå vidare*. En anställd vid livsmedelsbutiken sade att arbetet har lärt henne att "svälja" och "skaka av sig":

IP Ja mer du jobbar i butiken, ju mer klarar du av själv. Du klarar av att svälja mer grejor som kunderna säger, då blir det inte lika mycket om de säger någon negativt för du vet att : "ja, ja det är inte lönt". Man har lättare att skaka av sig det.

Det var tydligt att anställda uppfattade att "sväljande" är något man kan lära sig, en slags emotionell kompetens. En av de anställda vid bensinstationen använder orden "filtrera" och "ignorera" för att beskriva detta sväljande. Han betonar att det är en kompetens som man behöver lära sig:

V Ja just det... Men händer det liksom att kunder är otrevliga så där mer... ?

IP Ja frågan är om kunden är otrevlig medvetet eller otrevlig på grund av att du är pressad och att du inte tänker dig för. Det är dom två skillnaderna. Medvetet så tror jag inte att det är så där jättemånga. Eller jag vet att det inte är så många. Det är ju många som inte vet om att när dom är stressade så kan dom vräka ur sig vad som helst, som kan uppfattas stötande.

V Som till exempel vad då?

IP Det kan man säga till hon XX att du är kort. Du kan säga nästan precis vad som helst egentligen. Allting beror på hur irriterad du är.

V Hur ofta får man ta emot såna saker i kassan?

IP Ja, alltså jag skulle väl säga dagligen i alla fall. Sen är det bara det att du måste lära dig, alltså filtrera eller höra liksom eller ta det eller ignorera det. Alltså ignorera den så att du inte tar åt dig, för det är inte personligt.

I följande intervju med en anställd vid livsmedelsbutiken blir medvetenheten om att man behöver lära sig svälja särskilt tydligt. Han säger att han blir irriterad över att han själv blir irriterad på kunderna:

IP Sen går man och tänker på det i flera timmar efteråt, man har det liksom sitter djupt inne i skallen.

V Ja.

IP Just det kunden... så börjar man irritera sig, så har man det hela tiden, att man inte riktigt kan släppa det. Så går det flera timmar när man går och tänker på det.

V Ja.

IP Bara för att en kund har varit lite så där.

V Ja det är ett litet irritationsmoment, inte så att man blir skitförbannad eller nånting sånt, men lite lätt irritation och det har jag också känt av, att man har blivit lite lätt irriterad på det här tonfallet och den här mannen och hela hans blick och så. Inte så

att jag liksom tyckte att min dag var förstörd för det va, men jag har inte glömt honom! (skratt)

IP Det kan jag tycka är irriterande faktiskt. Att man går och tänker på det hela tiden.

Denna intervjuperson säger alltså att han är medveten om att han saknar denna kompetens; att svälja kundens otrevlighet och gå vidare. Han beskriver hur han ”går och tänker på det hela tiden”, dvs. hur kundens otrevlighet liksom fastnar i hans sinne.

Således upplevs sväljandet av det besvärliga kundbeteendet som en nödvändig kompetens i butiksyret. Denna kompetens ses som en förutsättning för att anställda ska kunna ”gå vidare” till påföljande kundmöten och där vara trevliga.

7.3 Att förklara och förstå kundens beteende

En annan metod för att hantera besvärliga kundbeteenden så att trevligheten kan upprätthållas är genom att *förstå* kunderna och de anledningar som kan finnas till att de är besvärliga. En av de anställda vid livsmedelsbutiken:

IP Att... eeh... men sånt märker man ju oftast, om det är att kunden har en dålig dag. För dom är oftast så när dom kommer hit att dom bara vill ha nånting att reta sig på och dom vill skälla på någon. Och dom kunderna kan man ju liksom lätt borsta av sig. Det har ju ingenting med en själv att göra. Och det kan man ju säga till dom också att... eh... det är litet obefogat.

I detta citat uttrycker den anställde en *förklaring* till kundens beteende, nämligen att denne ”har en dålig dag”. Denna förklaring ligger till grund för deras *förståelse* för kundens agerande och därmed också deras förmåga att släppa det, vilket här kallas ”borsta av sig”. I följande citat ser vi ett liknande mönster. En anställd vid livsmedelsbutiken förklarar vissa kunders beteende med att de har ”en djävulsk dag”, vilket

ligger till grund för deras förståelse för deras beteende och den därmed sammanhängande förmågan att släppa upplevelsen, vilket här uttrycks med ”man får inte ta allting personligt heller”:

IP Nej, nej... sen finns det ju speciella fall, vi är ju olika alla människor jag menar det... en kan vara världens bästa och trevligaste kund och sen har han haft en djävulsk dag... vad som helst kan ha inträffat, kan ha försovit sig och varit för sen med barnen till dagis och det kan ha varit en hemsk dag på jobbet, jag menar det behövs inte mycket då för att... han ska tända till här då, jag har vi haft nånting så behöver förmodligen få det ur så, så jag menar det... ibland kommer fel människa framför en och... man får inte ta allting personligt heller.

En av de anställda vid bensinstationerna förklarar kundernas beteende med att de är stressade:

V Vad är det som är viktigt att tänka på när man bemöter kunder i den här butiken?

IP Ja alltså det är ju viktigt att tänka på att dom- att dom är stressade och att dom är, också att dom kanske inte är härifrån och att dom är, just här är det ju mycket resande, mycket turister och, och kanske ha litet öppenhet där att dom vet inte precis. Och ha tålmod tror jag. Till exempel vi har alla dom här lastbilschaufförerna som frågar efter ja såna här skattmärken, trafik, ja jag vet inte vad det är dom kallar det.

V Vinjetter.

IP Ja precis. Det kan ju komma in väldigt många såna. Och liksom då får vi ju liksom vara försöka vara trevliga även fast dom blir irriterade för att just vi inte har det. Då måste du ju ändå vara trevlig varenda gång och säga.

Sälunda fungerar dessa förklaringar och försök att förstå kundernas beteende som metoder för att klara av att ”släppa” det och ”gå vidare” på ett trevligt sätt.

7.4 Att undvika konflikter

Anställda uttryckte även att de var medvetna om att även mindre störningar i möten med kunder riskerar att trappas upp och bli stora. De sade att de försökte undvika upptrappningar om ”bagateller”. Personalchefen vid livsmedelsbutiken uttryckte det på följande sätt:

IP Sen finns det ju kunder som är- specifika som vi inte kan tillmötesgå, för det... jag menar det finns ju kunder som aldrig blir nöjda heller men jag menar när vi har gjort vårt och vi har... gjort dom grejer vi tycker vi ska göra, sen kanske vi... det blir ju aldrig hundra procent, men jag menar det är ju, vi ska ju inte ha någon livlig diskussion med en kund om några bagateller eller nånting.

En av de anställda vid livsmedelsbutiken uttrycker att det finns en risk att situationer trappas upp och att det bör undvikas:

V Om en situation, om du inte vet hur du ska hantera en situation, vad gör du då?

IP Det bästa är ju att ta kontakt med någon av killarna, XX (personalchefen) eller YY (ägaren) eller så, för oftast så hjälper det när det kommer in en tredje part och man själv kan backa ut från det och har man då hamnat i klistret, alltså att liksom båda kanske är lite småirriterade på varandra, kan då jag backa tillbaka och det kommer in en ny person så ser han ju på läget helt annorlunda och lugnar sig då, annars är ju risken att både kunden och jag eskalerar och det blir en helt fel situation.

Sålunda finns det en medvetenhet hos anställda om att konflikter kan eskalera ur relativt små störningar och att de därför är på sin vakt i sådana situationer och försöker motverka upptrappning.

7.5 *Vända kunden*

En annan del av upprätthållandet av trevligheten var att *vända* de kunder som var irriterade, arga, osv. Chefen vid en av bensinstationerna:

IP Det har väl hänt nån gång att en kund har kört in i biltvätten, så tycker han ju inte att hans bil inte var så bra som den skulle bli för 150 kronor, som biltvätten kostar, och det är också en konflikt ibland att man måste psykologiskt och på rätt sätt vända kunden till att ändå känna sig ganska nöjd.

Denna chef använder frasen ”man måste psykologiskt och på rätt sätt vända kunden.” En av de anställda vid livsmedelsbutiken använder uttrycket ”lirka och fixa” för att beskriva sitt handlande när det uppstår något fel.

IP För jag har jobbat i butik länge och när jag började jobba så var det att kunderna har alltid rätt, oavsett vad dom säger, så har dom alltid rätt, utan man får försöka att lirka och fixa med dom så att man får det som man själv vill om det är något som är fel, men kunderna har alltid rätt. Det fick jag lära mig tidigt.

Chefen vid elektronikbutiken säger att det är viktigt att ”vara ödmjuk” och ”lyssna” på kunden för att därigenom kunna vända denne:

IP Den svåraste situationen är ju reklamationen. Och kunna ta en arg kund och men man måste samtidigt vara självsäker men du måste var ödmjuk, så att du har möjlighet att lyssna på kunden, så man inte bara står och skriker tillbaka till kunden.
V Ja.

IP För har man inte den ödmjukheten så kanske man reagerar för starkt.

V Ja.

IP För för viss- vi får många påhopp från kunder som är arga. Och då kan det ju bli en konflikt. Och kunden har ju alltid rätt som dom säger. Så ödmjukheten där till att kunna vända kunden kan jag tycka.

7.6 När normen om att vara trevlig upphör att gälla

Även om normen att vara trevlig är stark finns det en gräns för dess giltighet. Vid både observationer och intervjuer framkom att gränsen går vid "det personliga". De anställda sade att de tolererar kundernas besvärliga beteenden och försöker vara trevliga så länge kunderna inte angriper dem personligen. Chefen vid en av bensinstationerna:

V Alltså, när det gäller kundrelationer. Har ni några speciella regler eller så här, riktlinjer,

IP Ja.

V För personalen då.

IP Ja, alltså, man har ju alltid det vanliga, allting du får på säljutbildningar, som alla andra får inom service, det är "kunden har alltid rätt" och det är som jag sa till därinne också "ni måste tänka på att det är ett jobb ni har" så att det... alltså hur jäkla illa det är så... han har rätt va, fram till det går till personangrepp.

När intervjupersonerna beskrev vad "personangrepp" består av nämndes fysiska angrepp, hot, rasism, anklagelser om rasism samt nedlåtande uttalanden om anställdas utseende eller psykiska förmågor. Men även i dessa situationer, när kunderna gick till personangrepp, fanns en strävan att bibehålla sitt lugn och vara trevlig. En av de anställda vid livsmedelsbutiken:

V Finns det några speciella regler för hur man ska bete sig när man träffar kunder.

IP Jaa du får alltså inte svära åt en kund. Du ska inte vara otrevlig. Alltså... visst- är en kund otrevlig så måste du kunna säga till på ett bra sätt att det här accepterar vi inte här. Alltså obefogat skäll ska du inte få även om kunden har en dålig dag så ska du inte råka ut för det. Däremot ska du inte gå och svärta ner dig för kunden.

I detta citat ser vi hur den anställde, för det första, säger att gränsen går vid det personliga, och, för det andra, att man måste ”kunna säga till på ett bra sätt”. Det framkommer än tydligare i följande citat, som är hämtat ur en intervju med en anställd vid en av bensinstationerna. Han berättar om hur en ”invandrare” kommer till stationen en natt och anklagar honom för att vara rasistisk därför att han inte snabbt nog öppnat den låsta ytterdörren. Sedan säger han:

IP Så stod han där. Han ville bara bråka. Det kvittar vad jag sa. Till slut så blev jag så jävla arg så jag stod bara och började skrika- eller skrika... Jag höjde rösten till han och så sa jag ”Står du och kallar mig rasist i mitt arbete så kommer jag att mista all professionalitet här” sa jag ”så kommer jag... ” Ja det är, alltså, så man får ju inte heller så mycket re- alltså man får ju...

V Kallade han dig rasist alltså?

IP Nej. Det gjorde han inte. Han kallade mig inte, men så indirekt menade han på att jag var rasist för att dom var utlänningar.

V Ja.

IP ”Så står du och säger att jag är rasist här nu så mister jag all professionalitet och då är du aldrig mer välkommen här” sa jag. ”Antingen så betalar du dina varor eller så kan du gå.”

I detta citat ser vi hur informanten beskriver hur han ”började skrika” men sedan rättar sig med ”Jag höjde rösten till han och så sa jag”.

Med andra ord *beskriver* han hur han behöll fattningen även i denna situation och lugnt hade sagt till kunden att han kommer att mista sin professionalitet om kunden kallar honom för rasist. Självklart vet vi inte vad som faktiskt hände i den beskrivna situationen. Men citatet illustrerar ändå tydligt att normen om att bibehålla lugnet, svälja och vara trevlig gäller även i situationer då kunden går till personangrepp.

Vid intervjuerna beskrevs en enda situation där den anställde faktiskt hade tappat fattningen. En av cheferna vid bensinstationerna berättade om en händelse som inträffade flera år tidigare vid en annan bensinstation där han hade arbetat. Före citatet berättar han om hur några ungdomar trakasserat anställda vid stationen under en längre tid, bland annat genom att de varit allmänt otrevliga, snattat och hotat den anställda. Nu beskriver han hur han då hade deltagit i en kurs och lärt sig exponera godis:

IP Jag hade byggt upp en sån här exponering med tablettaskar.

V Ja.

IP Du vet jag hade vart på kurs och så skulle jag bygga upp den och så skulle jag fotografera och så skulle jag berätta hur jag hade gjort och sänt, jättefint, alltså vi snackar femtonhundra tablettaskar som jag ställt så jättefint... kom det in en sån och sparkar ner den.

V Alltså fy fasiken.

IP Det var då... då sprang jag bara rätt fram och drog jackan över huvet på han... nej det var liksom... och det var liksom det sista i en räkka av händelser... så går han och sparkar ner den... alltså detta är inte sant!

Sålunda är det uppenbart att anställda beskriver att de mycket sällan tappar fattningen och att normen om att vara trevlig sträcker sig relativt långt och även kan omfatta situationer där kunderna går till personangrepp.

8. Att sälja

Normen om trevlighet gäller i samtliga butiker men är särskilt stark vid livsmedelsbutiken. Det sammanhänger med att försäljningen till stor del sker som en interaktionsprocess mellan kund och *butik*, inte mellan kund och enskilda anställda. En majoritet av kunderna fattar sina beslut om vad de ska köpa utan att interagera verbalt med butikens anställda. Deras beslut fattas på grundval av andra förhållanden, till exempel butikens läge, utbud, priser, annonsering och exponering. Många genomför sina inköp utan att interagera verbalt med andra anställda än den som finns vid kassan. Detsamma gäller många av de kunder som besöker bensinstationerna och en del av dem som besöker elektronikbutiken. I denna interaktionsprocess mellan kund och *butik* blir trevlighet ett av de få sätt på vilka butikens anställda kan agera säljande.

När försäljningen sker som en interaktionsprocess mellan kund och enskilda anställda finns möjlighet för anställda att agera säljande. Så är fallet i vissa delar av livsmedelsbutiken, särskilt vid de manuella fiskchark- och delikatessdiskarna. Så är också fallet vid bensinstationerna när kunderna beställer snabbmat och köper biltvätt. I dessa situationer är det vanligt att kunder ber anställda om information och råd avseende vad de ska köpa, vilket ger möjlighet att agera säljande.

Särskilt påfallande var detta säljande vid elektronikbutiken, där många kunder sökte upp anställda för att bli vägleda om produkter. Många av produkterna var förhållandevis dyra och köptes sällan. Många hade nya egenskaper och funktioner vilka ofta var avgörande för om kunden köpte dem. Ofta genomfördes försäljningen som ett direkt samtal mellan kund och anställd. Dessa samtal kunde vara ganska långa och bestå av vissa typiska delar. De anställda antogs ha stort inflytande över kundernas beslut och därför var deras beteende även viktigt för butiken och den kedja i vilken den ingick.

I nästa kapitel redogörs för hur kedjorna försökte styra säljandet vid de olika butikerna. Här beskrivs den modell för säljprocessen som de anställda vid elektronikbutiken använde då de sålde. Vid en intervju ombeds en av de anställda att beskriva ett möte med en kund:

V Men låt säga då, jag kommer in då som en kund.

IP Mm.

V Och ska köpa, jag kommer in till vitvaruavdelningen.

IP Mm.

V Och då vad händer? Berätta. Alltså, lotsa mej. Att även om jag inte visste nånting om detta.

IP Det första som händer när du kommer in är att jag går fram till dig och så frågar jag till exempel: "Vad kan jag stå till tjänst med?"

V Och då säger jag att ja det är för att min frys är på väg att gå sönder. Jag har funderat, jag har dubbel kyl och frys.

IP Ja! Jamen då kan vi ju gå bort till kyl och frysarna. Så kan vi kolla igenom och se där och så börjar jag fråga lite liksom "Vad är det för typ du har där idag? Vilket märke har du? Är det vitt eller är det rostfritt där?" Så säger han, "jamen det är väl vitt" kanske. Så säger jag "Jaha och vilket märke är det på det.", "Jamen det var Electrolux och det har stått på i tio år så vi är nöjda med det." Såger jag "Jamen, det är kanon. Då kan vi kolla på Electroluxgatan för om ni har varit nöjda med det så tycker jag ni ska fortsätta

med Electrolux och utöver det så är det ju, dom är ju ledande på marknaden”.

V Ja.

IP På just då kyl och frys. ”Dom bygger väldigt, väldigt bra skåp så det kan jag rekommendera att ni fortsätter med.” Och då kommer kanske en följdfråga ”Jaja. Ok, men... Ska man bara byta frysen då”. Så kan man behålla den lite, var behovet ligger. Dom kanske vill byta ut både kyl och frys och få lite enhetliga luckor. Det ändras ju med tiderna, vitvaruskåpens design, hur dom ser ut och funktionerna på dom. Så kan man säga ”Jamen då, ska vi kanske kolla på den här, jag har den här frysen med det och det” Och så tar man ju en modell som man vet är bra och som ligger bra i pris där och som kunden i gemen skulle bli nöjd med. Och då kan man direkt få en känsla av att du kanske vill gå lägre ned eller du vill gå högre upp i pris. Så säger man: ”Den och den som är lite dyrare, idag, jamen då kan jag absolut rekommendera det här, för i det skåpet till skillnad från det vi tittade på har du även det och det och det, som ger dig lägre energikostnader och som ger dig bättre cirkulation av luften i skåpet och framför allt ett stabilare skåp som står där, som inte börjar vända.” Så säger han: ”Jamen det låter jätte-, jättebra.” Då kan man gå vidare och ställa frågor just ”Känns som om kyldelen kanske är dags att byta ut?” Om det är nåt fel om det har stått där lika länge och sånt. ”Jamen då kan jag rekommendera att ni byter båda för då sparar ni i längden ni får två A-skåp istället för dom gamla ni har, som idag är tio år gamla, dom drar ju mycket, mycket, mycket mer ström.

V Ja.

IP Så ser man helhetsbilden på det. ”Jamen det kanske är bättre vi byter båda så får vi allting nytt.”

V Ja.

IP Och så kan man skicka in att: ”Ja då kan vi göra ett bra paket istället eftersom ni köper både kyl och frys.” Då säger dom: ”Jamen, det låter... det kan vi kolla på lite.” Så får man då börja

sälja in det där... Och alltså när dom väl har kommit in och dom har sagt liksom det att "Vi har det. Jag kan rekommendera detta skåpet. Det är samma modell som ni har haft innan, ni har vart nöjda med den modellen." Man har fått accept på så många olika punkter. Och sen så kommer en massa "Men ska ni ha nya överskåp eller har ni överskåp där idag? Är det någonting annat ni behöver till det?" Sen kan man ju alltid fråga om dom vill ha ismaskin och vattenmaskin, det är ju bara extra lyxgrejor egentligen men där kan man få ett direkt svar "Näh, det ska vi inte ha!" Ungefär. "Jamen vi kan ju kolla på vad det kostar."

V Ja.

IP Och då gäller det, då vill dom ha kanske nåt extra litet lyx, men dom bryr sig kanske inte om det om det kostar för mycket, så då får man ju gå in och kolla i datorn då.

V Ja.

IP Och sen ofta har du, oftast... Många kunder säger att dom ska gå, alltså dom vill ha det nedskrivet och då blir det oftast att dom går vidare och jämför priser.

V Ja just det.

IP Men har man bemött dom bra och dom liksom känner sig alltså bra bemötta av just mej så är det ofta att dom kan komma tillbaka med kanske en offert från nån annan butik, så att jag får möjlighet att möta det.

Intervjupersonen beskriver sålunda säljprocessen i detta exempel som bestående av följande faser: i) Först skapas kontakt mellan säljare och kund, vilket här innebär att säljaren går fram till kunden och erbjuder sin hjälp. ii) Kunden anger vilken typ av vara denne är intresserad av (i detta fall en frys). iii) Därefter sker en inledande behovsanalys. I detta fall ställer säljaren frågor om tidigare erfarenheter av olika märken och vilken typ av maskin kunden vill ha. Kunden beskriver sina erfarenheter och behov. iv) Säljaren bekräftar kundens val och rekommenderar denne att även i fortsättningen välja detta märke, vilket följs

av argument för denna rekommendation. v) Sedan sker en fördjupad behovsanalys. I detta fall ställer säljaren frågor till kunden om ifall denne eventuellt även behöver byta ut sitt kylskåp. Kunden bestämmer sig för att denne även behöver ett kylskåp. vi) Det följs av att säljaren rekommenderar en specifik produkt, vilket följs av olika argument. I detta fall antar försäljaren att kunden bestämt sig för de rekommenderade produkterna utan att kunden uttalat det. ("Man har fått accept på så många produkter.") vii) Sedan erbjuder försäljaren en rad tilläggsprodukter. ix) Sedan ger säljaren ett kostnadsförslag. x) Nu kan säljare och kund antingen genomföra försäljningen eller så kan kunden söka upp andra handlare för andra kostnadsförslag. Samma säljare beskriver säljprocessen en gång till, men nu mer explicit och med en hemdator som exempel:

V Kan man säga att det finns vissa olika stadier som man går igenom?

IP Japp!

V Vilka är dom?

IP Det är alltså, det är introduktionen, det är när jag kommer och presenterar mig. Sen är det ju fasan när man gör behovsanalysen. Det är andra steget och då ska jag försöka lyssna till dina behov, vad det är du vill ha. Du kanske vill ha en data som du kan sitta och surfa och skriva lite och du ska inte spela och du har inte barn som ska sitta och spela utan det är liksom bara att du ska bara kunna komma ut och kolla Aftonbladet lite och skicka lite mejl till vänner och sånt. Lite bilder. Eeh... du vill kanske ha bra ljud i den och den ska vara lätt att använda, med tempo, och då har jag fått alla behoven liksom som jag kan behöva veta. Sen kan jag gå vidare lite grann på den frågan. Jag kan till exempel fråga: "Behöver du till exempel surfa mobilt." Om du ska ha mobilt bredband till det. Behöver du flytta runt behöver du kanske en bil-laddare. Så kan man ju göra det och sen efter det steget då går jag in på alltså just med att ställa dom här frågorna. Jag säger

påstående bara för att få ett svar från dej. Så säger jag ”Jamen då är det så att då så tar vi bort allt som du inte skulle ha” och så säger jag så här ”Jamen då är det så här att om ska du ha en data liksom som, du vill ha en dator som är OK snabb om du ska sitta och surfa på den, du ska hålla på lite med bilder. Du vill kunna ha med den på jobbet så då kan jag rekommendera det mobila bredbandet och du ska ha den i bilen och då finns det lösningar för det.” Så säger hon: (säger något mumlande, ohörbart på ljudbandet) ”Jamen du skulle liksom ha den i... bara sitta och surfa med den, skriva lite.”

V Då sammanfattar du lite.

IP Ja, då sammanfattar jag och söker kundens accept på nåt, så att jag vet liksom vad dom... och när jag väl har fått dom accepten så är det mycket lättare för mej att avsluta sen. Och sen kan man ju få följdfrågor på det mot dom. Men det är just när man har fått accept där så är det mycket lättare för mig att säga ”Jamen då har jag den här datan. Den har det, och det och det och det och den räcker till att göra det och det.” Så säger kunden ”Ja.” Jamen då har jag fått liksom ytterligare ett ja. Du kan gå och hämta en, eller färg. ”Ja, jag kan kolla om den finns i lager.” Kan man gå iväg och hämta den och så tar man med produkten tillbaka ”Såja, jag har en kvar”. Och då kunden: ”Ja, ja, nä”. Har man då sagt ”Ja där finns den och så kanske ingenting mera”.

V Aha.

IP Utan det är mycket lättare att gå iväg och så säger man liksom... Antingen säger kunden ”Jag vill ha den här!”, ”Jag går iväg och hämtar en sån till dig.”

V Ja.

IP ”Nej men jag var inte sugen på den idag, så men... så säger hon ”Den kostar för mycket. Men (ohörbart på bandet) om priset, vad tror du det beror på? Nej, det är inte, alltså... jag är nöjd med det och jag är nöjd med det.” Så säger jag ”Men om du har

tänkt på en sån sak som mobila bredbandet och så får du kanske en rabatt på datan och så finns det ju olika såna.”

V Ja just det.

IP Just för att tillgodose kundens behov och dom kanske tyckte datan var perfekt för dom men den kostade kanske 500 kronor för mycket.

V Ja.

IP Men då kan man säga ”Men då kan du teckna med mobilt bredband och så får du en 500 kronor i rabatt på datan och du får ju en hel del, du ska ju ändå surfa och detta bredbandet räcker till dig.” Så får man ytterligare accept och det är bra service just för ett avslut. ”Ska vi köra på detta då?” Eller ”Om jag kan erbjuda dig denna lösningen, har vi då en affär?”

I detta andra exempel beskriver säljaren processen som bestående av följande steg: i) introduktion (söka upp kunden, presentera sig, erbjuda sin hjälp), ii) inledande behovsanalys, iii) fördjupad behovsanalys, iv) sammanfattning av kundens behov, v) rekommendation och accept från kunden, vi) tilläggsprodukter och specifikationer, vii) förhandling om pris. Här beskriver en annan säljare denna säljprocess:

V Skulle du kunna lotsa mig igenom kundmötet, förklara för mig som om jag var idiot.

IP Ok. (skratt) Ett kundmöte börjar ju ofta med att man ser en kund i butiken.

V Ja.

IP Vi försöker alltid hälsa på alla våra kunder och säga åtminstone ”hej” eller så även om dom bara står och tittar liksom på någonting så där. Ofta när man säger ”hej” så får man respons ”Ja, jo jag undrar om är du bra på teve?”, ”Ja, visst” säger man då. ”Är det du som ska ha en teve?” Alltså man försöker få igång lite grann ett samtal med kunden och göra en behovsanalys och lyssna in om det är han som ska ha den, vad de har för teve idag

kanske, och därigenom få fram lite information om vad dom har för tevesignal kanske, få lite bakgrund för att kunna hitta nånting som skulle kunna passa kunden bra. Och därifrån så... ja så visar man ju kunden, att det här tror jag skulle kunna passa dig och kanske ger två, tre alternativ, om det finns två tre alternativ som passar den kunden. Och jag brukar försöka vara lite... alltså ge dom lite information på en nivå som alla kan ta till sig, alltså inte så där svävande med termer som en person som inte jobbar på mitt jobb skulle förstå liksom. Det där tror jag det är många som går bort sig lite grann och använder för tekniska termer. Men man ska alltid försöka möta kunden på kundens nivå och det känner man väl av vart kunden ligger. Eeh... och sen är ju tanken naturligtvis att man ska ju självklart försöka gå på ett avslut. Vårt jobb är ju att sälja. Så har man hittat ett bra alternativ så får man ju försöka hitta vägar för att knyta ihop säcken.

V Ja.

IP Och det handlar ju, handlar ju om att; kanske vi har nåt tillfälligt erbjudande just nu eller om vi har – jag vet inte om du kommer ihåg när du var in i somras – så hade vi nåt erbjudande med Comhem till exempel att man fick rabatt på teven om man tecknade nånting sånt. Så har man såna erbjudanden, eller kan erbjuda kunden någonting så är det bra så att man får ett avslut så är det ju faktiskt. Och så gäller det ju att täcka in alla runtikring behov också så att kunden får med sig kablar och rengöringsprodukter, och eventuellt om dom kanske ska ha, skaffa digital signal, ställer fram en X signal om dom redan har, så att man försöker få allting så heltäckande som möjligt.

V Ok.

IP Eeh, sen har vi ju även X-kortet som vi försöker jobba med, där vi erbjuder kunderna betalningslösning bonus, kombinerat så där, så det försöker vi få alla kunder att få in så att dom blir kunder och kan samla lite bonus och komma tillbaka så där, så att dom bygger kundrelationer... Sen när man är färdig med kun-

den och att kommit fram till vad kunden ska ha, och knappt in det i datorn och fått med alla, alla dom delarna dom ska ha så följer man kunden ner till kassan och ser till att allting blir färdigt och behöver kunden hjälp med packa in i bilen så får dom det, annars så tackar man för sig då.

V Det är hela mötet?

IP I princip är det väl det. Sen är det väl, just under själva kundmötet så är det mycket så är det väl mycket som pågår i ens huvud

V Som vad då?

IP Alltså, det är dels att man ska hitta rätt produkter,

V Jaha.

IP alltså det som, dels det som ligger inom rätt prisnivå, jag menar, har jag en kund som är intresserad av ett spel som kostar fem, föreslår jag inte ett som kostar 15000.

V Nej.

IP Däremot kan jag kanske prata om fördelarna med ett som kostar sju och det kan ju vara ganska stora skillnader och det är ju där nånstans som det här att liksom försöka förklara på ett logiskt sätt, vad man får för mervärde om man skulle köpa den istället för den. Sen handlar det ju självklart också om, jag menar vi kan ju ha en teve som kostar sextusen som ger oss mer vinst än en teve som kostar sju.

V Ja.

IP Så kan det ju också vara, så det handlar väl lite grann om att se lite grann efter våra behov, vad får jag ut mest av att sälja. Men det viktigaste är väl som alla egentligen ser hos oss och upplever, det är ju kundnyttan, att inte sälja någonting som kunden inte behöver och kommer att vara missnöjd med inom ett par månader. Det vinner man ju ingenting på.

V Ja.

IP Utan man får ju försöka hitta en affär som passar båda. Det ska ju vara en rimlig proportion på nåt vis. Sen gäller det ju också att veta vad man har i lager. Det är det ju... jag menar, står jag

och säljer in en teve och får accept av kunden och allting klart, går ut på lagret och så finns det ingen teve kvar.

V Nej.

IP Så man måste ju ha koll på vad man väljer att styra på. För står jag och gör, alltså den här är si och den här är så och det funkar på det sättet och det skulle de här vinsterna och kunden vill ha det och sen kan jag... då missar jag ju hela affären. För jag kan ju inte göra om samma sak med en ny teve när jag kommer ut från lagret och säger att den finns inte. ”Men om du köper den här teven! Så har du...” Det går ju liksom inte. Så man måste ha koll på vad man kan sälja.

Denna säljare beskriver processen på ett sätt som liknar föregående säljares beskrivning: i) Först söker anställda upp kunden, hälsar och erbjuder sin hjälp. ii) Kunden anger vilken typ av vara denne efterfrågar. iii) Sedan sker en inledande behovsanalys där säljaren tar reda på vilka erfarenheter kunden har av tidigare apparater och vilka tekniska förutsättningar som finns. iv) Sedan erbjuds kunden några olika alternativ och varje alternativ förklaras. v) Om kunden visar intresse för att köpa någon av produkterna följer förhandlingar om priset, vilket här innebär att anställda erbjuder kunden något extra. vi) Sedan följer samtal om specifikationer och tillägsprodukter. vii) Sedan följer själva köpet, då kvitto skapas, varan hämtas och betalning sker.

Det är här intressant att notera att säljarna är mycket *medvetna* om säljprocessen. De talar explicit om den och kan ingående beskriva den. De anställda vid livsmedelsbutiken och bensinstationerna talade inte lika explicit om säljande. Det är även intressant att se att säljarna beskriver säljprocessen som en sekvens bestående av vissa *faser*. De beskriver mötet med kunden på ett *detaljerat* sätt. De är mycket *medvetna* om mötet med kunden och uppvisar stort intresse för detaljerna i mötet. Det är tydligt att mötet med kunden upplevs som något *viktigt* för de anställda. När de anställda gör sina beskrivningar är det tydligt att de uppvisar stort intresse för dem, vilket bland annat framkom-

mer genom att beskrivningarna är så långa och detaljerade men även genom att de uppvisar ett stort *engagemang* då de beskriver försäljningsprocessen. Det är även uppenbart att de olika anställda beskriver försäljningsprocessen på ett mycket *likartat* sätt. Den består av vissa "faser" och dessa faser benämns på ett likartat sätt, till exempel som "introduktion", "behovsanalys" och "avslut".

Säljprocessen är föremål för *samtal och överväganden* mellan säljarna i butiken. Säljarna talar med varandra om säljprocessen och även cheferna och kedjans ledning försöker styra den på olika sätt, vilket beskrivs i nästa kapitel.

9. Central styrning av trevlighet och säljande

Trevlighet och säljande beteende upplevs som viktiga för butikernas framgång och blir därför även styrda av butikerna och av de kedjor i vilka de ingår. Denna styrning har beskrivits i en tidigare rapport (Leppänen & Sellerberg 2010a), varför den endast sammanfattas här:

i) Denna styrning kunde ske genom *regler om arbetskläder*. Vid livsmedelsbutiken tillämpades butikens egna regler om arbetskläder, vilka följde kedjans allmänna normer. Vid bensinstationerna och elektronikbutiken fanns detaljerade regler om vilka uniformer de anställda skulle bära.

ii) Mötet med kunden styrdes genom *detaljerade regler* om den sociala interaktionen. Vid bensinstationerna fanns regler som sade att de anställda skulle iaktta varje kund som kom in i butiken och, om de fick ögonkontakt, nicka och eventuellt hälsa. När kunden kom till kassan skulle den anställde, vid köp av vissa varor, ställa merförsäljningsfrågor: Om kunden köpte en korg skulle den anställde fråga ”Ska det vara något att dricka till?” och om kunden köpte en kaffe skulle den anställde fråga ”Ska det vara något till kaffet?”. Vid vissa kampanjer skulle alla kunder erbjudas den aktuella kampanjvaran. Det fanns även en regel

som sade att när kunden hade betalat skulle anställda säga "tack" samt något extra, till exempel "ha en bra dag" eller "trevlig resa." Även vid elektronikbutiken fanns regler om att ställa merförsäljningsfrågor, till exempel att fråga kunder om de ville ha en försäkring eller tillbehör till de varor de var i färd med att köpa. De anställda blev påmind om att ställa dessa frågor när de loggade in på terminalerna för att fullfölja köpen. När de knappade in en vara fick de en uppmaning om att ställa merförsäljningsfrågor som var anpassade till den specifika varan, till exempel fråga kunden om denne ville köpa batterier, kablar, försäkring, m.m. Vid elektronikbutiken fanns det även en norm som sade att de anställda skulle följa en viss modell för hur försäljningsprocessen genomförs. Vid livsmedelsbutiken saknades sådana detaljerade normer. Där gällde allmänna normer om trevlighet.

iii) Mötet med kunden styrdes med *information* om produkter, priser och lagerstatus. Vid elektronikbutiken kunde anställda söka information om varor på Internet, både sådan information som kedjan tillhandahöll och sådan som tillverkarna och leverantörerna tillhandahöll på sina hemsidor. När de anställda knappade in en viss vara fick de även kortfattad information, sammanställd av kedjan, som de kunde använda som argument vid samtalet med kunden. (På några korta rader stod det till exempel om produkten var särskilt energisnål, tyst, miljövänlig, fått goda omdömen i branschskrifter eller vunnit något pris.) På skärmen fick de också information om varans marginal, dvs. hur stor vinst butiken gör vid en försäljning av den. (Det gav den anställda en uppfattning om hur angeläget det var att de sålde just denna vara, i jämförelse med andra varor av samma typ. Det gav också en uppfattning om hur stort utrymme de hade att sänka priset vid en förhandling om varans pris.) På skärmen kunde de också se varans lagerstatus, dvs. om den fanns tillgänglig i den egna butiken (förutom det exemplar som står framme i butiken), i någon annan butik som ingår i kedjan eller hos leverantören. (Det kunde föranleda dem att föreslå en annan modell.) Om lagerstatus var "utgående" kunde den anställda informera kunden om att varans pris är sänkt eller ge ytterligare rabatt.

iv) De som sökte arbete vid butikerna kunde bli *testade* avseende sin lämplighet, vilket syftade till att sålla fram de personer som är trevliga och säljande. Vid livsmedelsbutiken och den ena av bensinstationerna tillämpades inte sådana test, men vid den andra bensinstationen ombads arbets sökande genomföra ett särskilt servicetest på kedjans hemsida. Där kunde de få betygen ”rött” eller ”grönt”.

v) Kedjorna försökte påverka mötet med kunden vid *introduktionen* av nyanställda. Vid livsmedelsbutiken uppmuntrades anställda att läsa igenom en stor mängd information på kedjans hemsida. Där fanns information om varor, deras ursprung, innehåll, egenskaper, användningsområden, de anställdas klädsel, försäljningstips, m.m. Men det fanns inget tvång att läsa igenom denna information och det fanns heller inget test som kontrollerade vilka kunskaper de hade om det de eventuellt hade läst. De anställda betonade att de fick sin träning genom praktiskt arbete. Även vid bensinstationerna användes kedjornas hemsidor vid introduktionen av nyanställda.

Till skillnad från livsmedelsbutiken fanns vid den ena av bensinstationerna en norm som sade att nyanställda skulle läsa tryckt material, som bestod verksamhetshandböcker med relativt omfattande information om bemötande, klädsel, butikens utformning, säkerhet vid hantering av pengar, hur hot och våld bemöts, om fordon och drivmedel, hantering av livsmedel, etc.

Vid den andra bensinstationen hade man utvecklat den formella introduktionen ytterligare genom en centralt styrd utbildningsplan. En viktig del av denna utbildningsplan bestod av ett informationsmaterial på kedjans hemsida. I början av texten står att ”kunderna är centrala” och målet med arbetet är ”att få människor att le”. Sedan kommer en rubrik som heter HRPO. Dessa bokstäver står för ”helt, rent, påfyllt och ordning.” Efter varje ord står ett par meningar som beskriver vad som avses. Därefter kommer en rubrik där det står SUR, vilket står för ”ser, uppskattar och respekterar” kunderna. Därefter står rubriken SE – ”snabbt och effektivt jobbar vi”. Detta inledande kapitel följs av en rad kapitel som berör: infart och utomhusmiljö; stationsplan; biltvätt;

entré; butik; enhet varma drycker och tillbehör; enhet för snabbmat, bröd och bakverk; kundtoalett; kassa; osv. Under rubriken "kassa" uttrycks normer om beteenden vid kassan: "här får kunden sitt slutgiltiga intryck av XXs (kedjans namn) service". Där står också att de anställda ska "le" och "titta i ögonen" och ha "proper klädsel" och "fråga kunden om hans/hennes behov" och "fråga om merförsäljning" och alltid säga "hej då". De anställda förväntades använda detta informationsmaterial då de löste vissa uppgifter i butiken. Även vid elektronikbutiken fanns en omfattande skriftlig information som riktades till de anställda. Efter att butikschefen gett nyanställda information om hur datorsystemet fungerar fick de logga in på terminalerna och där tillägna sig information om produkter och försäljningsmetoder.

vi) Ett annat sätt att påverka mötet med kunden var genom *utbildning* av anställda. Vid livsmedelsbutiken och bensinstationerna var utbildningarna främst inriktade på varor och deras egenskaper samt varu- och personsäkerhet i butik. Vid elektronikbutiken fanns liknande kurser om varor och säkerhet, men där anordnades även kortare utbildningar om kundbemötande, vilka då fokuserade säljprocessen. De anställda berättade att det förekom att butiken fick besök av utbildare från centralkontoret som tränade dem i säljbeteende. De berättade också att de hade varit med i kursmoment där de deltagit i rollspel då de sålt varor till varandra, vilket hade följts av kritik och diskussion. En anställd berättade att företaget nyligen hade introducerat ett interaktivt träningsprogram på Intranätet. De kunde träna försäljning genom att se kunder i olika situationer och respondera på det kunderna säger genom att välja en av flera alternativa responser som gavs dem av programmet. Därefter fick de feedback på sina svar.

vii) Vid butikerna genomfördes mätningar av *hur kunderna upplevde* butikerna och det bemötande de fått av de anställda.

viii) Det genomfördes även *oanmälda anonyma butikskontroller*. Båda bensinkedjorna anlidade ett företag som granskade stationerna avseende deras front. Kontrollanterna kom anonymt, förtäckta som kunder, och granskade hur väl butiken levde upp till de normer som var upp-

ställda. Vid bensinstation A genomfördes dessa kontroller minst en gång per månad. Kontrollanterna bedömde 50 olika punkter, bland annat om de anställda ställde merförsäljningsfrågor. På varje punkt gavs antingen betyget ”godkänd” eller ”icke godkänd”. Chefen fick senare tillgång till resultatet genom kedjans hemsida och där kunde denne läsa vilket datum kontrollen genomfördes, resultat för varje punkt och antalet procent godkänt. Resultaten av kontrollerna fanns tillgängliga för alla butiker i kedjan.

ix) Det säljande beteendet kunde även stimuleras genom *tävlingar och bonusar*. Vid samtliga butiker hade de anställda en grundlön men det fanns även bonusar och tävlingar som kunde innebära ökad lön. Vid livsmedelsbutiken fick de anställda ett kollektivt lönepåslag som var baserat på butikens totala omsättning i förhållande till uppställd budget. Vid den ena bensinstationen fick de anställda ingen bonus. Vid den andra bensinstationen fanns något fler möjligheter för medarbetarna att öka sin ekonomiska förtjänst: det fanns en kollektiv bonus som föll ut om de anställda nådde upp till budgeterad försäljning. Det fanns även tävlingar som anordnades av kedjan i sin helhet. Vissa tävlingar var kollektiva, där stationen i sin helhet bildade ett lag, medan andra var individuella. Vid elektronikbutiken var bonussystemet mer komplicerat. Där tillämpades en kollektiv bonus där de anställda fick en viss procent av den vinst som översteg uppsatt budget. De fick också en individuell bonus som baserades på hur mycket de sålde totalt och bonus på alla tillbehör som såldes till de större varorna, till exempel kablar och batterier. Dessutom fick de särskilda belöningar om de lyckades sälja vissa varor, till exempel 25 kronor för varje kopplingsdosa av ett visst slag. De kunde även få en viss procentuell andel av vissa enskilda varor. De kunde även få bonus på vissa grupper av varor, till exempel mobiltelefoner, som gavs till dem direkt från företagen som levererade telefonerna. De fick även bonus på försäkringar på varor, om de lyckades sälja sådana. Därutöver anordnades också tävlingar, i likhet med de som fanns vid bensinstationen.

x) Butikerna och kedjorna påverkade också de anställdas säljbete-
ende genom *återkoppling*. Vid livsmedelsbutiken gavs denna typ av
information på butiksledningens initiativ. De anställda kunde läsa
om resultatet i en pärm som låg i personalrummet, vilken regelbun-
det uppdaterades. Vid den ena bensinstationen gavs motsvarande in-
formation muntligt av chefen, dvs. information om resultat, anonyma
butikskontroller och förändringar av verksamheten. Vid den andra
bensinstationen var återkopplingen mer omfattande och direkt styrd
av kedjan. Där fanns en anslagstavla vid ingången från personalutrym-
mena till butiken, således uppsatt i en väl frekventerad passage. Dess
placering och innehåll var, som ovan nämnts, styrd av huvudkontoret
och innebar att alla anställda passerade den ett flertal gånger per dag.
På anslagstavlan stod hur mycket stationen sålt för under den senaste
veckan och hur stor den budgeterade försäljningen var. På anslags-
tavlan fanns också uppsatt en lista där det stod hur mycket varje för-
säljare sålt totalt under olika perioder och för hur mycket de sålt för i
genomsnitt till sina kunder. På anslagstavlan fanns även en lista över
hur stor försäljningen av snabbmat var, uppdelad på veckodagar. Där
stod också hur stor kassadifferensen hade varit varje enskild dag (dvs.
skillnaden mellan försäljning enligt kvittot och summan pengar som
fanns i apparaten). Där fanns också en lista över antalet smitningar
under varje enskild dag. Dessutom fanns en lista över hur många upp-
giftsminuter de anställda samlat ihop. Där fanns också tidigare dagars
protokoll över rutinkontroller, lagerkontroller, rutinlistor, scheman,
resultat av olika försäljningstävlingar, hur många biltvättar som sålts,
schema över lunchraster, m.m.

Vid elektronikbutiken hade kedjan en elektronisk anslagstavla på
kedjans intranät. Där fanns en stor mängd detaljerad information om
butiken. De anställda kunde ta reda på en stor mängd fakta om besö-
karna i butiken. De kunde även utläsa vilka varor de sålt under olika
dagar till olika kunder. De kunde också få information om den egna
butikens totala försäljning, hur många kronor de själva sålt för, hur
många kronor de andra sålt för, försäljningen uppdelad på olika varu-

grupper, hur mycket andra butiker sålt för, hur mycket enskilda försäljare i de andra butikerna sålt för, storleken på den egna bonusen, osv.

Det var uppenbart att anställda vid elektronikbutiken upplevde denna information som mycket intressant. Detta intresse sammanhängde med att försäljningen ibland upplevdes som en tävling och att en del av denna tävling bestod av att iaktta konkurrenterna. Men intresset sammanhängde också med att de anställda, genom att läsa kollegornas försäljningskvitton, kunde lära sig försäljningstricks.

10. Diskussion

I denna rapport har vi beskrivit och analyserat centrala normer för butiksanställda, nämligen om att vara trevliga och säljande. Genom intervjuer och deltagande observationer i fyra olika butiker (en större livsmedelsaffär, två bensinstationer och en elektronikbutik) har visats hur dessa normer styrs av butiksorganisationerna och yttrar sig i möten med kunder.

Denna avslutande diskussion består av två delar. Den första fokuserar det direkta mötet med kunden och utgår vi från kapitel 6.5 ovan, nämligen iakttagelsen om att trevlighet och säljbeteende tar sig olika uttryck i olika butiker och även mellan olika delar av en och samma butik. Det aktualiserar ett behov av att närmare beskriva de omständigheter som har betydelse för varför trevlighet och säljbeteende tar sig olika uttryck i de olika sammanhangen. Den andra delen fokuserar det arbete som utförs av de anställda och som skapar den ram inom vilken den sociala interaktionen sker med kunden. En mycket stor del av arbetet som utförs av butiksanställda är inte direkt inriktat mot kunderna utan består av materiellt arbete som går ut på att skapa butikens front, till exempel att ställa ut varor och skylta. Detta manuella och estetiska arbete bidrar till att skapa den ram inom vilken den sociala interaktionen sker och inom vilken olika handlingar utförda av de anställda blir bedömda.

10.1 Trevlighetens och säljandets olika uttrycksformer

I kapitel 6.5 lade vi märke till att trevlighet och säljande tar sig olika uttryck i olika butiker och i olika delar av samma butiker: vid livsmedelsbutiken har kassans personal ett särskilt ansvar eftersom de ofta är den enda och/eller sista person som kunderna möter. Dessutom är mötet i kassan ofta känsligt då situationen kan upplevas som stressande och den innebär en ekonomisk transaktion. Vid spelbutiken och vid delikatessdiskarna är mötet mer lättsamt och pratsamt och många kunder upplever dessa möten som positiva och som en guldkant i tillvaron. Vid bensinstationens kassa betonas istället effektivitet och korrekthet.

Även inom den internationella forskningen om servicearbete har man noterat att trevlighet och säljande innebär olika saker i olika butiker och i olika butiksroller. I en undersökning om flygvärdinnor visas hur vissa fysiska egenskaper är centrala, dvs. vikt, längd, hud, tänder, men även deras sätt att röra på sig och föra sig, liksom vissa personliga kvaliteter, nämligen att vara direkt positiva, vänliga och tjänstvilliga (Hochschild 1983). I flygvärdinnornas arbete krävs således en viss yttre stil och arbetet med att upprätthålla den benämns som "aesthetic labour" av Hochschild (1983). I en annan undersökning som fokuserar bokhandelsmedhjälpare visas att helt andra kvaliteter är centrala (Wright 2005). Där läggs inte samma tonvikt vid yttre attribut utan snarare på servicepersonalens förmåga att förmedla kulturellt kapital till kunden. I ytterligare en annan studie av anställda vid en kosmetikavdelning visas hur de är "made up" för att passa denna avdelning (duGay 1996). Johnston och Sandberg visar i en undersökning av en exklusiv klädaffär hur ledningen tenderar att rekrytera personal som uppfyller organisationens ideologi och sätt att fungera, dvs. de som uppfyller organisationens "habitus" (Bourdieu 1986, 1990). Det finns även studier av snabbmatsrestauranger som undersöker mer rutinmässiga servicemöten där kraven på de anställda liknar de som finns på bensinstationernas personal (Leidner 1988).

Inom forskningen har man även noterat att trevlighet och säljande består av en uppsättning olika egenskaper, till exempel den anställdes

kroppsliga utseende, klädsel, kroppshållning, ordval, sätt att formulera sig, kunskaper, olika föremål, varor, osv. Forskarna har dock olika åsikter om *vilka* dessa egenskaper är.

Vissa forskare fokuserar de *språkliga yttranden* som yppas av servicearbetarna i deras möten med kunder. Ett exempel är Toerien & Kitzinger (2007) som fokuserar uppgiftsorienterat prat i mötet med kunden, dvs. det sakliga pratet om varan. De intresserar sig för hur detta prat är utformat av servicearbetarna. Andra forskare fokuserar hur *expertkunskap* yppas och hanteras i samtal mellan servicepersonal och kunder (Johnston & Sandberg 2008), något som framstår som särskilt viktigt när det gäller elektronikhandeln. De beskriver hur servicepersonal kan använda en viss jargong för att uttrycka sin expertis och därigenom etablera den sociala rollen som "kunnig". Ytterligare andra forskare betonar *det estetiska arbetet* (Witz et al 2003, Warhurst & Nickson 2001). Från detta perspektiv undersöks mer precist hur de serviceanställda gör när de *socialt skapar* varan (Witz et al. 2003:35). Det finns även forskare som betonar de *kulturella* inslagen i servicearbete (Allen & duGay 1994:266). De betraktar servicearbete som en unik hybrid där gränser mellan ekonomiska och kulturella innebörder suddas ut. Detta synsätt har sedan närmare utvecklats av duGay och Pryke (2002) som betonar att det är en uppsättning av högst specifika (och olikartade) praktiker som utgör servicearbetet.

Vi vill här föreslå att det vore konstruktivt för både forskningen om butikerna och deras ledningar att på ett mer grundläggande sätt betänka vilka likheter och skillnader som finns mellan olika butiker och butiksroller avseende trevlighet och säljbeteende, och hur dessa upplevelser av trevlighet och andra känslor påverkas av ett flertal olika förhållanden, inte bara av den anställdes beteende. Även om företagen använder olika formella metoder för att påverka de anställdas beteenden (till exempel rekrytering av "rätt" personer, utbildning, regler, bonussystem, öppna och dolda kontroller) så kommer det alltid att finnas olika omständigheter vilka de behöver förhålla sig till. Om dessa förhållanden lämnas oanalyserade och uttalade finns risk att de an-

ställda upplever disharmonier mellan förväntade beteenden och de som ”känns” rätt av de anställda. Sådana disharmonier kommer oundvikligen att inträffa när beteendenormer uttrycks som regler som gäller utan undantag.

10.2 Servicearbetet som materiellt arbete

Denna rapport har fokuserat mötet mellan butiksanställda och kunder. Men för många butiksanställda innebär en mycket stor del av arbetet rent manuella grepp, till exempel att ta emot leveranser, köra ut varor i butiken, ställa upp varor i hyllorna, fronta, sortera bort varor som har passerat sista förbrukningsdatum eller på andra sätt blivit inaktuella, städa, bygga om hyllor och skylta. En stor del av arbetet är manuellt, utan direkt social interaktion med kunder. Detta arbete, som har kallats ”sales maintenance work”, har ofta glömts bort i litteraturen som fokuserar den sociala interaktionen med kunden (Sayer & Walker 1992, Pettinger 2006).

Den direkta sociala interaktionen mellan butikspersonal och kunder har minskat i betydelse under de senaste årtiondena. Det finns tecken på att den även fortsättningsvis kommer att minska i betydelse, till exempel genom fler lågprisbutiker och introduktion av självscanning. Det leder till vad Bowlby (2000:39) har kallat ”the silent salesman”. Butikschefer och anställda kan uppleva denna utveckling som bekymmersam då den direkta kontakten med kunden tenderar att försvinna. Det hänger samman med en grundläggande föreställning om att kunden vinnes genom en personlig relation mellan denne och butiken samt dess personal. Den direkta sociala interaktionen med kunden upplevs som ett viktigt konkurrensmedel och när förutsättningarna för den undermineras kan det upplevas som alarmerande.

Samtidigt har den materiella aspekten av butikens ”ansikte” fått en allt större betydelse. De butiksanställdas roll blir allt mer att skapa ett butiksrum där kunden själv genomför sina inköp. Detta manuella arbete är inte ”bara” ett manuellt arbete som syftar till att få ut varorna i butiken. Istället skapar det en relation till kunden. Genom att ställa

ut varorna på ett visst sätt skapas ett visst ekonomiskt och socialt värde hos varorna liksom en viss relation mellan kunden och butikspersonalen (Pettinger 2006). Det manuella arbetet bidrar till att "skapa" den produkt som kunden köper och till att skapa den sociala relation som uppstår till de anställda, även den direkta sociala interaktionen.

En viktig fråga handlar om vilken estetisk framtoning som de anställda skapar med sitt arbete och hur den styrs. Det är uppenbart att butiker som ingår i kedjor styrs olika hårt av de centrala nivåerna. I många kedjor styrs butikens estetiska framtoning i detalj av huvudkontoren. Där avgörs vilka varor som skall köpas in, var i butiken de skall placeras, hur hyllorna skall se ut, vilka priser som skall gälla, osv. De anställdas möjligheter att utveckla estetisk kompetens reduceras betydligt. De blir rena arbetare som återskapar huvudkontorets visioner. I en del andra kedjor ges butikschefer och anställda större egen frihet att prova olika lösningar och även till att upparbeta egen kompetens avseende estetisk utformning av butiken. En viktig fråga handlar om hur en hård central styrning påverkar den anställdes motivation att bete sig på sätt som definieras som "trevligt" av den centrala nivån.

En annan fråga handlar om interrelationen mellan den materiella estetiska framtoningen och den direkta sociala interaktionen mellan personal och kunder. De har ett intimt beroendeförhållande till varandra. Enligt Pettinger (2006) saknas det i hög grad empiriska studier där den sociala interaktionen kontextualiseras i relation till det materiella arbetet. (Hon nämner dock Benson (1988) och du Gays arbeten (1992, 1996) som undantag.)

En viktig iakttagelse i anslutning till det handlar om skillnaden mellan "front" och "back stage" (Goffman 1959). Fronten är den del av butiken där även kunderna befinner sig och där personal tillsammans åstadkommer olika framträdanden inför kunderna medan "back stage" är området bakom lagerdörrarna, dvs. kök, personalrum, osv. Ofta har man betonat denna åtskillnad och de skiljaktiga beteenden som är förknippade med dessa två typer av regioner. Men kanske är det så att denna uppdelning mellan "front" och "back stage" inte är lika aktuell

numera eftersom butikerna allt mer blivit platser där kunderna själva förser sig med varor och där de anställda utför en stor del av det manuella arbetet inför kundernas blickar. De packar upp, frontar, tar bort gamla varor, osv., och allt det sker mitt bland kunderna. Detta arbete sker ofta tyst och utan direkt social interaktion med kunderna.

Kundernas iakttagelser av detta arbete är en del av butikens totala interaktion med dem. Kunderna ser hur de anställda handskas med varor, hör vad de säger, osv. Vilka slutsatser drar de av dessa iakttagelser?

11. Referenser

- Abiala C (2000) Säljande samspel: en sociologisk studie om privat servicearbete. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Allen, J & du Gay, P (1994) 'Industry and the rest: the economic identity of services'. *Work, Employment and Society* 8(2): 255-271.
- Benson, S P. (1988) *Counter Cultures: Saleswomen, Managers, and Customers in American Department Stores, 1890-1940*, Urbana and Chicago: University of Illinois Press.
- Bowlby, R. (2000) *Carried Away: the Invention of Modern Shopping*, London: Faber.
- Bourdieu, P. (1986) *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste* (trans. Richard Nice). Cambridge: MA: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1990) *In Other Words: Essays Towards a Reflexive Sociology*. Stanford, CA: California: Stanford University Press.
- Daniels, P W & Bryson, J R (2002) 'Manufacturing services and servicing manufacturing: knowledge-based cities and changing forms of production'. *Urban Studies* 39(5-6): 977-991.
- du Gay, P., Salaman, G. (1992) "The cult(ure) of the consumer", *Journal of Management Studies* 29(5): pp.615-33.
- duGay, P. (1996) *Consumption and Identity at Work*, London: Sage.
- du Gay, P. (1993) "Numbers and souls': retailing and the de- differentiation of economy and culture", *British Journal of Sociology* 44(4): 563-88.
- duGay, P & Pryke, M (2002) *Cultural Economy: Cultural Analysis and Commercial Life*, London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage.
- Fineman, S. (1996) 'Emotion and organizing' in *Handbook of organization studies*. S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds.) London: Sage.
- Fineman, S. (2000) *Emotion in organizations*. London: SAGE
- Frenkel, S., Korczynski, M., Shire, K. and Tam, M. (1999) *On the Front Line: Work Organization in the Information Economy*. Ithaca, NY: Cornell University Press .
- Glazer, N Y. (1993) *Women's Paid and Unpaid Labour: the Work Transfer in Healthcare and Retailing*, Philadelphia: Temple University Press.
- Goffman, E. (1969). *The Presentation of Self in Everyday Life*, London: Allen Lane.

- Hochschild, A. R. (1983) *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- Johnston, A. And Sandberg, J. (2008) Managing service work: A contradictory affair between production and consumption. *Journal of Consumer Culture*.
- Korczynski, M. (2002) *Human Resource Management in Service Work*. Hampshire: Palgrave
- Korczynski, M. (2003). Communities of coping: collective emotional labour in service work. *Organization* 10(1): 55-80.
- Leidner, R. (1988) *Working on People: The Routinization of Interactive Service Work*. Dissertation, Northwestern University, Evanston.
- Leidner, R. (1991) 'Gender, Work and Identity in Interactive Service Jobs', *Gender and Society* 5(2): 154-77.
- Leidner, B. (1993) *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*. Berkeley: University of California Press.
- Leppänen, V. & A-M. Sellerberg (2010a) Styrning av butiksarbete. En undersökning om livsmedelsbutiken, bensinstationen och elektronikbutiken.
- Leppänen, V. & A-M. Sellerberg (2010b) Besvärliga kunder. En undersökning om livsmedelsbutiken, bensinstationen och elektronikbutiken.
- Mills, C.W. (1951) *White Collar. The American Middle Classes*. London: Oxford University Press
- Mirchandani, K. (2003) Challenging Racial Silences in Studies of Emotion Work: Contributions from Anti-Racist Feminist Theory. *Organization Studies* 24(5): 721-742.
- Nationalencyklopedin (2009) (Nedladdat den 26 november 2009) <http://www.ne.se/sve/trevlig>
- Nickson, D., Warhurst, C., Witz, A. and Cullen, A. (2001) 'The Importance of Being Aesthetic: Work, Employment and Service Organization', in A. Sturdy, I. Grugulis and H. Willmott (eds) *Customer Service: Empowerment and Entrapment*. Basingstoke: Palgrave.
- Pettinger, L. (2006) On the Materiality of Service Work. *The Sociological Review* 54(1): 48-65.
- Sayer and Walker, (1992) A. Sayer and R. Walker, *The New Social Economy: Reworking the Division of Labour*. Blackwell, Oxford.
- SCB (2009) Arbetskraftsundersökningen (Nedladdat den 10 januari 2010.) http://www.scb.se/statistik/_publikationer/AM0401_2009M11_TI_AM100TI0912.pdf
- Sieben, B. & Å. Wettergren (2010) *Emotionalizing Organizations and Organizing Emotions*. London: Palgrave/MacMillan
- Sjöstrand, P. (1995) "Arbetsmarknaden i tjänstesamhället" I: Svensson, L. G. & P. Orban (red) *Människan i tjänstesamhället*. Lund: Studentlitteratur.
- Sturdy, A. (1998) 'Customer care in a consumer society: smiling and sometimes meaning it'. *Organization*, 5(1): 27-53.
- Taylor, S. (2002). 'Attacking the cultural turn: misrepresentations of the service encounter', <<http://www.socresonline.org.uk/7/1/taylor.html>> . *Sociological Research Online* 7(1).
- Taylor, S. and Tyler, M. (2001) "Juggling Justice and Care: Gendered Customer Service in the Contemporary Airline Industry", in A. Sturdy, I. Grugulis and H. Willmott (eds) *Customer Service*, pp. 60-78. Basingstoke: Macmillan/ Palgrave.

- Theodosius, C. (2006) Recovering Emotion from Emotion Management, *Sociology* 40(5): 893-910.
- Toerien, M. and Kitzinger, C. (2007)) Emotional Labour in Action: Navigating Multiple Involvements in the Beauty Salon. *Sociology* 41(4): 645-662.
- Warhurst, C & Nickson, D (2001) *Looking Good, Sounding Right: Style Counselling in the New Economy*, London: The Industrial Society.
- Williams, S. (1998) Arlie Russell Hochschild, i R. Stones Key Sociological Thinkers, 240-251. Houndsmill: Palgrave .
- Witz, A, Warhurst, C & Nickson, D (2003) "The labour of aesthetics and the aesthetics of organization" *Organization*, 10(1): 33-54.
- Wolkowitz, C. (2002) "The social relations of body work" *Work, Employment and Society* 16(3): 497-510.
- Wright, D. (2005) "Mediating Production and Consumption: Cultural Capital and "Cultural Workers"" *The British Journal of Sociology* 56 (1): 105-21.

