



Karlstad Business School

Handelshögskolan vid Karlstads universitet

Agnes Keymer och Rosali Rojas Sanchez

“Det är klart jag inte skulle sätta vem
som helst på golvet”

En kvalitativ studie om estetiska krav och önskvärda
kompetenser och egenskaper hos butikspersonal

“Obviously I would not put anyone on the floor ”

A qualitative study of aesthetic requirements and desirable skills and
characteristics of shop assistants

Arbetsvetenskap
C-uppsats

Termin: VT-2017
Handledare: Lars Ivarsson

Förord

Det här är en kandidatuppsats i Arbetsvetenskap C, vid fakulteten humaniora och samhällsvetenskap vid Handelshögskolan på Karlstads universitet som skapats under vårterminen 2017. Vi har tillsammans utformat och bearbetat samtliga delar i uppsatsen.

Vi vill börja med att tacka våra respondenter för deras medverkan i denna studie. Utan er hjälp hade studien inte varit möjlig att genomföra. Vidare vill vi ägna ett stort tack till vår handledare, Lars Ivarsson, för ditt engagemang och kontinuerliga rådgivning under terminen.

Din filosofi om att allting kan bli bättre har inspirerat oss under vägens gång.

Vi önskar dig som läsare en trevlig och givande läsning!

Karlstad, juni 2017

Agnes Keymer och Rosali Rojas Sanchez

Sammanfattning

Syftet med uppsatsen är att få en förståelse kring vilka kvalifikationer, kompetenser och personliga egenskaper som värdesätts inom butiksarbete. Vi har också tagit reda på om det finns estetiska krav på de anställda och i vilken omfattning. Vi har intervjuat sex butiksschefer för olika klädbutiker i en medelstor svensk stad för att ta reda på vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som eftersträvas i respektive butik samt hur de resonerar kring estetiska krav. Vi valde att rikta in oss på butiksschefer då det är dem som har det största ansvaret för butikens personal samt rekryteringsprocessen. Intervjuerna ägde rum på respondenternas arbetsplatser och tog mellan 45-60 minuter. Vid intervjuerna utgick vi från en väl utarbetad intervjuguide som formades utifrån den teoretiska referensramen och vår förförståelse.

Resultatet visar på en samstämmighet i vilka kompetenser och egenskaper som önskas hos anställda i klädbutiker. Respondenterna har lagt mycket vikt på social kompetens, service, att personalen är driven och ansvarsfull. Ytterligare punkter som flera gånger kommer på tal är att de anställda ska vara anpassningsbara, trevliga och glada. Eftersom att verksamheterna är helt beroende av sina kunder är det viktigt att uppfylla deras förväntningar för att vara med och konkurrera på marknaden. Det är därför även viktigt att kunna trycka undan negativa känslor och aldrig visa dem ut mot kund. Resultatet visar också på att felrekrytering leder till att man som butikschef kan säkerställa vilka kompetenser och personliga egenskaper som är önskvärda samt mindre attraktiva. Att arbetsgruppen har en blandning av olika kompetenser och framförallt personligheter värdesätts högt och därför bör man vid en rekrytering kartlägga vilken typ av person som skulle kunna komplettera gruppen bäst.

Estetiska krav existerar enligt vårt resultat inom klädbranschen. Krav ställs på sökande i rekryteringsprocessen men främst på redan anställd personal. Respondenterna beskriver att det är en ytlig bransch och att man därför måste anpassa sin personal därefter. Personalen fungerar som en marknadsföring för företagets image.

Nyckelord: rekrytering, kompetens, personliga egenskaper, estetiska krav, butikspersonal

Innehållsförteckning

1. INLEDNING	1
1.1 BAKGRUND	1
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.3 DISPOSITION	2
2. TEORETISK REFERENS RAM	3
2.1 REKRYTERING	3
2.1.1 REKRYTERINGS PROCESSEN	3
2.1.2 MAGKÄNSLA VID REKRYTERING	4
2.1.3 FELREKRYTERING	5
2.2 FRI ANSTÄLLNINGSRÄTT OCH DISKRIMINERING	5
2.3 KVALIFIKATION OCH KOMPETENS	6
2.3.1 KVALIFIKATION	6
2.3.2 KOMPETENS	6
2.3.3 TYDLIGGÖRANDE AV SKILLNADEN MELLAN KVALIFIKATION, KOMPETENS OCH EGENSKAPER	8
2.4 SOCIAL KOMPETENS	9
2.5 ATT ARBETA I BUTIK	10
2.6 DET DRAMATURGISKA PERSPEKTIVET	11
2.7 EMOTIONELLT ARBETE	12
2.8 ESTETISK ARBETSKRAFT, ESTETISK KOMPETENS OCH ESTETISKA KRAV	12
3. METOD	15
3.1 VAL AV METOD	15
3.2 URVAL AV RESPONDENTER	15
3.3. FÖRFÖRSTÅELSE	16
3.4 PRESENTATION AV RESPONDENTER	17
3.5 INTERVJUGUIDENS UTFORMNING	18
3.6 DATAINSAMLING	19
3.7 DATABEARBETNING	20
3.8 VALIDITET OCH RELIABILITET	20
3.8.1 VALIDITET	20
3.8.2 RELIABILITET	21
3.9 ETISKA ÖVERVÄGANDEN	23
4. ANALYS OCH RESULTAT	24
4.1 SOCIAL KOMPETENS	24
4.2 SERVICEINRIKTAD	26
4.3 DRIVEN	28
4.4 "SKÅDESPEL"	31
4.5 OLIKA ÄR BRA	33
4.6 KVALIFIKATION OCH ERFARENHET	34
4.7 MAGKÄNSLA OCH FELREKRYTERING	35
4.8 YTTERLIGARE KOMPETENSER OCH EGENSKAPER	36
4.9 ESTETISKA KRAV	37
4.9.1 DE ANSTÄLLDA - EN VIKTIG MARKNADSFÖRING	37
4.9.2 MODEINTRESSE	38

4.9.3 FOKUS PÅ UTSEENDE VID REKRYTERING	39
4.9.4 ESTETISKA KRAV PÅ BUTIKENS PERSONAL	40
4.9.5 HEL OCH REN	40
4.9.6 ESTETIK SOM NACKDEL	41
5. SAMMANFATTANDE DISKUSSION	43
5.1 SLUTSATSER	43
5.2 DISKUSSION	44
5.2.1 DISKUSSION KRING RESULTATET	44
5.2.2 FÖRBÄTTRINGSOMRÅDEN	45
5.2.3 FRAMTIDA FORSKNING	46
6. REFERENSER	47
BILAGOR	50
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE	50

1. Inledning

I det här kapitlet presenteras bakgrunden till varför vi valt att studera uppsatsens ämne. Vidare presenteras studiens syfte och frågeställningar samt en kort redogörelse för uppsatsens disposition.

1.1 Bakgrund

Den viktigaste ingrediensen i all mänsklig verksamhet är människan (Ahrnborg Swenson 1997, s. 69). Därmed är personalen ett företags viktigaste resurs. För att vara med och konkurrera på marknaden krävs det en kompetent personalstyrka som kan bidra till företagets framgång och lönsamhet.

Anledningen till vårt val av att undersöka värdefulla kompetenser och personliga egenskaper i en bransch där ingen akademisk utbildning krävs är flera. Vi har en tanke om att det finns förutfattade meningar i samhället om att handelsbranschen inte ställer speciellt höga krav på de anställda. Trots en kravfri inställning till akademisk utbildning menar vi att vem som helst inte klarar av att arbeta där och därför vill vi studera vilka kompetenser och egenskaper som är av vikt för att kunna göra ett bra jobb i specifikt klädbutiker. Vi tycker även det är intressant ur en aspekt att det idag är arbetsgivarens marknad som Ahrnborg Swenson (1997, s. 147) benämner som *omvänd rekrytering*. Istället för att det endast är arbetsgivare som söker motpart, har det blivit mer vanligt att personer som vill ha nytt arbete också söker upp arbetsgivare. Det bidrar till en ökad konkurrens för arbetssökande på arbetsmarknaden och därmed borde det vara naturligt att kraven på anställda i alla slags yrken höjs. Vi vill därmed studera hur kraven kopplat till kvalifikation, kompetens och personliga egenskaper ser ut hos anställda i klädbutiker i dagsläget.

Vårt intresse för att undersöka om estetiska krav existerar inom den svenska klädbranschen väcktes efter en föreläsning under vår studietid på Karlstads universitet då vi introducerades till begreppen estetiska krav och estetisk arbetskraft. Dessa begrepp har fått ett allt större fokus på arbetsmarknaden på senare år men innebörden av dem är inte något nytt. Det finns exempel redan från 1940-talet inom handelsbranschen hur arbetsgivarna gav de anställda riktlinjer om hur de skulle klä sig, sminka sig, tala och framstå inför kunderna (Åmossa 2005, s. 46ff). Arbetsgivare inom vissa delar av tjänstesektorn använder sig idag allt mer av de anställdas fysiska framtoning som konkurrensmedel (Huzell & Lundberg 2010, s. 8). Inom handelsbranschen har det tidigare gjorts studier i Sverige på de anställdas uppfattningar om estetiska krav (Huzell & Lundberg 2010). Vi är istället intresserade av hur butikschefen i klädbutiker resonerar kring dessa krav och i vilken omfattning de existerar. Studien är intressant ur ett samhällsperspektiv då dagens stora fokus på utseende bidrar till ohälsosamma ideal och psykisk påfrestning.

1.2 Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med studien är att undersöka vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som behövs och efterfrågas hos anställda i klädbutiker. Studien bygger också på både teorier och egna erfarenheter kring att estetiska krav finns på anställda i handelsbranschen och vi vill undersöka i vilken omfattning detta stämmer.

- Vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper är viktiga hos anställda i klädbutiker?
- Finns det estetiska krav? I sådana fall, i vilken omfattning och varför?

1.3 Disposition

Kapitel ett: Inledningsvis i uppsatsen introduceras läsaren till ämnet och vi berättar varför vi valt att göra just denna studie. Här beskrivs även syftet med uppsatsen och vi formulerar våra två frågeställningar som hela undersökningen utgår ifrån.

Kapitel två: Efter inledningen och syftet fortsätter vi med en teoretisk referensram där vi går närmare in på olika begrepp, teorier och tidigare forskning som ligger till grund för utformningen av intervjuguiden och analyskapitlet. Områden som tas upp är bland annat rekrytering, kvalifikation, kompetens, det dramaturgiska perspektivet, emotionellt arbete och estetisk arbetskraft.

Kapitel tre: I uppsatsens tredje del finns metodkapitlet. Här beskriver vi i stora drag hur vi gått tillväga med vår undersökning. Här beskrivs valet av metod, hur urvalet gått till och hur vi utformat vår intervjuguide. Vi redogör även för vad vi vet om området sedan tidigare under rubriken förförståelse. Avslutningsvis diskuteras validiteten och reliabiliteten samt etiska överväganden i studien.

Kapitel fyra: Här besvaras studiens frågeställningar genom att relevant resultat analyseras och kopplas till delar i den teoretiska referensramen. Vi kombinerar förklarande text med intressanta citat som framkommit under våra intervjuer.

Kapitel fem: Det avslutande kapitlet är uppdelat i slutsats och diskussion. Under rubriken slutsats ger vi kortfattat och tydligt svar på studiens frågeställningar. Under diskussion diskuteras uppsatsens slutsatser och vi ger förslag på förbättringsområden och framtida forskning.

2. Teoretisk referensram

I följande kapitel presenterar vi relevanta teorier som kommer vara av betydelse för utformningen av intervjuguiden samt för studiens analyskapitel. Vi inleder med ett avsnitt om rekrytering. Sedan förklaras fri anställningsrätt, skillnaden mellan kvalifikation och kompetens, definitioner på social kompetens och en kort förklaring av generella arbetsuppgifter i en butik. Slutligen finns rubriker som behandlar det dramaturgiska perspektivet, emotionellt arbete och estetisk arbetskraft.

2.1 Rekrytering

Vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som behövs och efterfrågas i olika typer av yrken ligger till grund för vem som rekryteras till företaget då man vill ha en anställd som uppfyller det önskade. Enligt Ahrnborg Swenson (1997 s. 55f) är ett företag helt beroende av vilka personer som arbetar där och det kan komma att få oönskade konsekvenser om man anställer fel person. Därför är det viktigt att de personer som har hand om rekryteringen är beredda att ta på sig det ansvaret, då företagets utveckling är helt beroende av vilka människor som rekryteras (Ahrnborg Swenson 1997, s. 55f).

2.1.1 Rekryteringsprocessen

För att få en förståelse för vilka steg som kan påverka personalstyrkan på företaget kommer vi att börja med att redogöra för rekryteringsprocessen. Galfvensjö (2006, s. 13f) beskriver att när man tänkt sätta igång med rekrytering är det viktigt att börja med att noggrant kartlägga både arbetsuppgifter och personliga egenskaper som är nödvändiga för att klara av arbetet. Detta kallas med andra ord för att göra en arbetsanalys och en kravprofil. Man bör alltså på förhand bestämma vilka kunskaper, meriter och personliga egenskaper som kommer vara avgörande för framgång i anställningen och för vem som får jobbet (Galfvensjö 2006, s. 13f). Vid butiksarbete är oftast butikschefer rekryteringsansvariga. I och med att han eller hon själv arbetar i driften så har denne god kännedom gällande vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som krävs. En kravprofil blir lättare att forma i och med butikschefens breda kunskap om tjänsten.

Enligt Granberg (2011, s. 416ff) gäller det sedan att få lämpliga kandidater att söka tjänsten och för att lyckas med detta kan man använda en eller flera olika rekryteringskällor för att få ut information om en ledig tjänst. Exempel på rekryteringskällor som är relevant för butiksarbete är annonsering på arbetsförmedlingen, intern annonsering genom intranät samt spontanansökningar. När man fått in ansökningar är det enligt Granberg (2011, s. 423f) vanligt att "grovgallra" för att få fram de som är mest intressanta. Man bör i linje med denna gallring ta hänsyn till företagets policy när det kommer till jämställdhet och mångfald samt vara noga med att ingen diskrimineras på grund av kön, ålder, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck samt funktionsnedsättning (Granberg 2011, s. 423f).

Granberg (2011, s. 427) hävdar att det sedan gäller att få så mycket information som möjligt om de mest intressanta sökande man gallrat ut för att kunna veta vem som tillslut ska erbjudas anställningen. Det finns olika urvalsinstrument som hjälper till med just detta (Granberg 2011, s. 427). Vi kommer nedan att redogöra för de urvalsinstrument som är relevanta för vår studie och den bransch vi studerar. Arbetsbetyg är ett av dem. Egemo (2006, s. 23) förklarar att de uppgifter man bör titta på i ett arbetsbetyg är anställningstid och arbetsuppgifter samt att man ska vara försiktig med personligt formulerade betyg. Hur man är som person är öppet för tolkning och personkemi kan variera mellan olika personer (Granberg 2006, s. 23). Enligt Granberg (2011, s. 429) är intervju ett av de vanligaste instrumenten som har fyra syften. Dels att få information kring den sökandes utbildning, erfarenhet, intressen och värderingar etc. Intervjun ska även ge information till den sökande om företaget, vara ett tillfälle att få personlig kontakt sinsemellan samt att ge den sökande en positiv upplevelse och intryck av företaget även om det skulle bli så att befattningen tilldelas någon annan. Ett annat vanligt urvalsinstrument är provtjänstgöring som innebär att kandidaten får testa på arbetet innan eventuell anställning. Att ta referenser är ett sätt som innebär att arbetsgivare tar kontakt med en tidigare arbetsgivare för att få information om en kandidat (Granberg 2011, s. 443). Slutligen i rekryteringsprocessen gäller det att välja ut en kandidat man tycker är bäst lämpad för den lediga befattningen (Granberg 2011, s. 450). Den man väljer bör passa in i den kravprofil man har för tjänsten, med andra ord ska personen ha de kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som företaget söker.

2.1.2 Magkänsla vid rekrytering

För att få medarbetare med önskade kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som passar för en specifik tjänst kan det vara viktigt att vara objektiv mot alla sökande och inte låta intuition och magkänsla påverka allt för mycket i ett för tidigt skede. Detta menar Lindelöw (2003, s. 78f) på när hon beskriver att en alldeles för stark tilltro till egen intuition är ett mönster som går igen bland personer som rekryterar. Hon menar att det inte är möjligt att genom ett handslag, hur kandidaten är klädd eller hur röstläget är se om personen är rätt för befattningen. Det tar tid och kräver mycket ansträngning för att förstå vem en person är. Hon menar vidare att en vanlig fallgrop inom rekrytering, och främst vid intervjuer, är att man förlitar sig på sin magkänsla och intuition. "Att bara veta, utan grund, är ingenting" (Lindelöw 2003, s. 78). Man får helt enkelt inte bestämma sig eller döma någon för snabbt. Det är viktigt att genom hela intervjun vara så objektiv som möjligt och att man först efteråt kan dra sina slutsatser. Detta gör man genom att alla kandidater får samma frågor, bemötande och samma chans att visa sina starka sidor (Lindelöw 2003, s. 78). "Sökanden riskerar att sorteras ut tidigt i rekryteringsprocessen, trots att de har tillräckliga kvalifikationer, när personkemi och andra irrelevanta aspekter får avgöra vem som anställs" (citav av Eva Lövgren refererat i Florén 2006, s. 6). Enligt Hallén (2005, s. 9) däremot, har en intervjuare redan inom fyra minuter gjort en bedömning om den sökande passar för tjänsten eller inte. Sedan försöker rekryteraren omedvetet att få bedömningen bekräftad under intervjun, oavsett om känslan är positiv eller

negativ (Hallén 2005, s. 9). Detta fenomen om att det första intrycket påverkar resten av bedömningen kallas Haloeffekten (Ne.se).

2.1.3 Felrekrytering

När en felrekrytering sker kan man tydligt se vilka kompetenser som behövs och efterfrågas i tjänsten, då en felrekryterad medarbetare förmodligen haft brist på något av det. Enligt Lindelöw (2003, s. 17) är det inom alla typer av verksamheter och företag viktigt att hitta de bästa medarbetarna, att behålla och att utveckla dem på ett sätt som gör att verksamheten växer och kan konkurrera med andra företag på marknaden. Därför är det oerhört viktigt att göra rätt bedömningar av människor i rekryteringsprocesser. Man bör kunna utvärdera deras kvalifikationer, kompetenser och personligheter för att kunna veta vem som passar in var. Hon menar vidare att det är vanligt att företaget i vissa perioder sänker kraven för anställningen för att man behöver få in en medarbetare direkt. Detta bidrar till att man rekryterar medarbetare som inte egentligen har den potential som tjänsten kräver och så småningom blir detta allt mer synligt och påverkar verksamheten negativt (Lindelöw 2003, s. 18f). Att rekrytera fel och att byta ut anställda kostar stora summor pengar. De största kostnaderna ligger i den felrekryterade medarbetarens underprestation. Det kan handla om att han eller hon inte klarar av arbetet, inte anstränger sig för att uppnå ett bra resultat eller helt enkelt för att medarbetaren inte trivs vilket leder till sjukskrivningar i många fall (Lindelöw 2003, 19f). Vi vill även lyfta fler exempel på vad en medarbetarens underprestation kan innebära inom butiksarbete. Det kan handla om bristande social kompetens, samarbetsförmåga, servicekänsla, effektivitet eller att medarbetaren inte är tillräckligt ansvarsfull. Problem kan också uppstå när medarbetare tar alldeles för mycket egna initiativ som går emot företagets riktlinjer. Ytterligare kostnader av en felrekrytering beror enligt Lindelöw (2003, s. 20) också på processen att hitta en ny medarbetare då fler annonser ska utformas och nya intervjuer ska äga rum.

2.2 Fri anställningsrätt och diskriminering

Det är viktigt att känna till att arbetsgivare vid en rekrytering av en ny medarbetare har möjlighet att fritt välja motpart. På arbetsmarknaden i Sverige har arbetsgivare i privat sektor fri anställningsrätt vid rekrytering. Enligt Källström och Malmberg (2013, s. 104) kan en arbetsgivare inom privat verksamhet inte enligt rättsliga regler tvingas att välja en viss person till en tjänst. På grund av detta kan arbetsgivare välja medarbetare som passar överens med önskade kvalifikationer, kompetenser och egenskaper för en viss tjänst. Man får dock inte sätta upp krav som gör att någon missgynnas av skäl som är kopplade till en diskrimineringsgrund. Grundprincipen om fri anställningsrätt för arbetsgivare inskränks nämligen i den privata sektorn av diskrimineringsförbudet (Källström & Malmberg 2013, s. 105). Lagstiftningen om diskriminering (SFS 2008:567) gör det svårare för arbetsgivare att fatta beslut på "rent godtyckliga grunder" (Källström & Malmberg 2013, s. 105). Om man som arbetsgivare inte anställer personen med bäst lämplighet och kvalifikationer kan man anta att det är fråga om diskriminering. Då gäller det att kunna bevisa att orsaken till beslutet

har inte samband med någon diskrimineringsgrund. De sju diskrimineringsgrunderna är kön, ålder, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning och funktionshinder (SFS 2008:567).

2.3 Kvalifikation och kompetens

För att gå in närmare på vilken typ av information som rekryteraren är intresserad av hos kandidaterna är begreppen kvalifikation och kompetens relevanta. Enligt Holmer och Karlsson (1991, s. 9) används kvalifikation och kompetens ibland som synonymer till varandra. I vardagligt tal används både kvalifikationer och kompetens som en förklaring till individers kunskaper och färdigheter.

2.3.1 Kvalifikation

Enligt Holmer och Karlsson (1991, s. 9) kan kvalifikation i vardagligt tal användas som ett begrepp för att beteckna kunskaper och färdigheter. Det är ett begrepp som är kopplat till utbildning, arbetsplats och arbetsmarknad. Genom rätt utbildning för ett visst arbete har en individ rätt kvalifikation i relation till det arbetet (Holmer & Karlsson (1991, s. 9). Kvalifikationer kan alltså kopplas till de krav som ställs för att exempelvis få ett visst arbete. Exempelvis att man har en universitetsutbildning, ett körkort eller en viss erfarenhet. Det säger dock ingenting om hur duktig man är på något.

Ellström (1992, s. 29) beskriver också hur kvalifikation fokuserar på arbetet och de krav arbetet ställer på individen, till skillnad från kompetens där individen är i fokus. Han menar vidare att kvalifikation avser den kompetens som krävs på grund av arbetsuppgifternas karaktär och/eller som formellt eller informellt efterfrågas av arbetsgivaren.

2.3.2 Kompetens

Enligt Illeris (2013, s. 31) används i vanligt språkbruk begreppet kompetens för att förklara att man kan klara av utmaningar inom ett visst område. Begreppet kompetens är väldigt brett och kan förklaras på många sätt och det finns inget som kan kallas det "riktiga" kompetensbegreppet. Nedan presenterar vi två definitioner av kompetens (Jørgensen 1999 & Jensen 2000 se Illeris 2013, s. 33):

Kompetensbegreppet hänvisar ... till att en person är kvalificerad i en bredare mening. Det handlar inte bara om att personen behärskar ett fackområde, utan också om att personen kan använda denna fackkunskap - och mer än så: använda den i förhållande till de krav som ligger i en situation, som kanske till och med är osäker eller oförutsägbar. Därmed ingår också i en kompetens personens värderingar och attityder - och förmågan att utnyttja en betydande del av sina mer personliga förutsättningar (Jørgensen 1999, s. 4)

En kompetent person ... är en person som både besitter kvalifikationer och bemästrar utövandet av dessa kvalifikationer i en specifik och för vederbörande kanske okänd situation. [...] Kompetens är något man utövar i situationer där resultatet inte är givet på förhand. Det medför i sin tur att man mycket väl kan vara kvalificerad, men inkompetent ... (Jensen 2000, s. 126, 136).

Illeris (2013, s. 36f) menar att kompetens är något som alla människor har. Det handlar alltså inte om något som endast några få kan besitta jämfört med till exempel expertis eller utbildning. Illeris förklarar kompetens som något alla utvecklar i förhållande till vad de gör och vad de engagerar sig i. Vidare förklarar Illeris att kompetens handlar om något vi kan, vad vi är kapabla att göra och hur vi kan reagera i olika situationer och sammanhang. Eftersom kompetenser är något vi omedelbart kan, blir skillnaden mellan kompetenser och kvalifikationer mer tydlig. Att ha en kvalifikation inom ett visst område betyder nämligen inte per automatik att vi kan det. Kvalifikation har bara karaktär av kompetens om man faktiskt kan använda den i praktiken. Illeris lyfter exemplet på individer som har en utbildning på en hög nivå men som inte kan använda sina kvalifikationer i praktiken eftersom det krävs erfarenhet för att detta ska kunna ske (Illeris 2013 s. 36f).

Det finns olika typer av kompetenser som kan delas in på olika sätt utifrån vissa synvinklar, enligt Illeris (2013, s. 63ff). Det vanligaste sättet att kategorisera kompetenser är genom innehållskategorier. Det finns en mycket utarbetad kompetensuppräkningslista med "nyckelkompetenser" och vi kommer att beskriva de nyckelkompetenser som kan vara aktuella inom butiksarbete (Undervisningsministeriet 2005 se Illeris 2013, s. 65f). Den första kompetensen är lärandekompetensen. Det är förmågan och viljan att tillägna sig ny kunskap. Inom butiksarbete är det värdefullt att ha ett intresse för modebranschen, en bransch som ständigt förändras och som kräver att man är intresserad och uppdaterar sin kunskap för att vara aktuell med det senaste. Vid en nyanställning kan lärandekompetensen vara desto viktigare eftersom det kan handla om att kunna och vilja lära sig till exempel ett nytt kassasystem eller dagsrutiner. Den andra kompetensen är självstyrningskompetens, som handlar om "förmåga och vilja att via egna initiativ besluta och genomföra arbetsuppgifter i överrensstämmelse med företagets strategier" (Undervisningsministeriet 2005, s. 11 se Illeris 2013, s. 65). Den tredje kompetensen är social kompetens. Denna kompetens besitter en person som kan skapa konstruktiva relationer till andra. Det handlar även om att kunna förstå andras känslor samt att kunna uttrycka sina egna). Mer om vad social kompetens inom butiksarbete kan innebära förklarar vi under rubriken social kompetens senare i kapitlet. Den sista kompetensen är kommunikationskompetens. Det är förmågan att skapa kommunikativ kontakt, förståelse och effekt hos mottagaren (Undervisningsministeriet 2005 se Illeris 2013, s. 66). Inom serviceyrken är förmågan att kunna kommunicera med kunder en viktig del i det dagliga arbetet. För att ge bästa möjliga service och tillfredsställelse av kundens behov är det viktigt att vara lyhörd och kunna ge förslag på alternativa möjligheter.

Lindelöw (2003, s. 36) kategoriserar istället kompetenser i en kompetensmodell. De fyra olika kategorierna är social eller interpersonell förmåga, arbetsuppgifters utförande, intrapersonella kompetenser samt specialistkunskap och analytisk förmåga. Social eller interpersonell förmåga handlar om hur en person agerar när han eller hon ska relatera till andra i olika sammanhang. Arbetsuppgifters utförande handlar om kompetenser så som att man är strukturerad, metodisk och att man kan förstå och tillämpa affärsmässiga principer. Ett exempel på en affärsmässig princip inom butiksarbete kan vara vikten av att arbeta med merförsäljning för lönsamhetens skull. Vidare förklarar Lindelöw (2003, s. 36) intrapersonella kompetenser, som en persons förmåga att hantera sig själv. Det kan handla om motivation, förmågan att inte "tappa suget" när man möter motgångar och om stresstålighet. Den sista kategorin i kompetensmodellen är kompetenser som handlar om specialistkunskap och analytisk förmåga. Det kan vara förutsättningar för att klara av vissa typer av arbetsuppgifter samt att det kan säga något om en persons potential till utveckling (Lindelöw 2003, s. 36).

Illeris (2013, s. 121) hävdar att det finns ett starkt intresse av att mäta kompetenser. Det finns däremot en svårighet i mätning av kompetens på grund av att det, som tidigare nämnts, inte finns någon riktig enighet om vad kompetens faktiskt är. I diskussionen om kompetens har personlighetsdrag en central roll, men personlighetsdrag i sig är inte kompetenser. Personlighetsdrag påverkar hur man använder sina kompetenser men för att veta vem som är mest kompetent måste man ta hänsyn till situationen. Några av mätmetoderna som Illeris (2013, s. 125) nämner är olika tester, arbetsbetyg och samtal. Genom tester mäter man testpersonernas kunskap inom ett visst område, men det säger inget om hur kunskapen kommer att användas i praktiken. Med andra ord kan ett test på kompetens inte vara tillräckligt enligt Illeris (2013, s. 125) eftersom man inte vet om den kommer kunna använda den kunskapen den har vid en specifik situation. Till skillnad från tester som är mer objektiva, är mätning via arbetsbetyg ett bra komplement då de omfattar omdömen och personliga överväganden som bidrar till en större helhet. Att mäta kompetens genom samtal har blivit en allt mer använd metod för att bedöma och testa kompetenser. Ett tydligt exempel på ett sådant samtal är en anställningsintervju (Illeris 2013, s. 128).

2.3.3 Tydliggörande av skillnaden mellan kvalifikation, kompetens och egenskaper

Vi vill summera och tydliggöra skillnaden mellan kvalifikation och kompetens i egna ord. Kvalifikation handlar om att man fått ett officiellt godkännande och bevis på att man har kunskap att utföra en viss uppgift. Inom arbetslivet kan det vara att man exempelvis klarat en utbildning och då fått ett examensbevis. Att man har en universitetsutbildning är då en kvalifikation. Kompetens handlar istället om det "praktiska kunnandet" av något. Till exempel att man faktiskt kan använda de kunskaper man skaffat sig genom en utbildning i sitt arbete.

Vi vill också passa på att göra ett förtydligande angående begreppet personliga egenskaper som vi nämner i uppsatsen. Egenskaper är istället kopplat till vilka personlighetsdrag någon

har. Du kan som person till exempel vara lugn, omtänksam, humoristisk eller självständig. Därför gör vi skillnad på både kvalifikation, kompetens och egenskaper.

2.4 Social kompetens

Vid många typer av serviceyrken talar man ofta om vikten av social kompetens hos de anställda. Persson (2003, s. 18) hävdar att de områden man oftast talar om begreppet är inom arbetsliv och utbildning. Han menar att det finns en gruppaspekt och en relationsaspekt av begreppet. Gruppaspekten syftar på att man ska kunna smälta in i en grupp. Därför söker arbetsgivare ofta någon med "samarbetsförmåga" eller en person som är en "medspelare" (Persson 2003, s. 19). I butiksarbete arbetar man oftast i team där samarbete blir särskilt viktigt för att tillsammans sträva mot företagets och gruppens mål. Persson (2003, s. 20) förklarar vidare att relationsaspekten av social kompetens istället handlar om individens förmåga att fungera i relationer med andra individer, och inte endast i gruppen. Dock sker detta samspel mellan individer ibland självklart inom en grupp, så i verkligheten är det dock svårt att avgränsa grupp- och relationsaspekten. Exempel på en relationsaspekt är enligt Persson (2003, s. 20) förmågan att "ta folk" vilket betyder att man är lyhörd och kan kommunicera med sin omgivning. Det här är en viktig förmåga i säljyrken och blir en del av säljförmågan. I mötet med kunder kan man dra nytta av den kompetensen (Persson 2003, s. 20). Persson definierar social kompetens som individens förmåga att hantera relationer mellan sig själv och de andra (Persson 2003, s. 182).

Vidare hävdar Persson (2003) att betydelsen av begreppet social kompetens i arbetslivet varierar. Det har olika betydelse beroende på exempelvis vilket yrke det handlar om och vilken plats i hierarkin tjänsten har. Persson menar att social kompetens i olika sammanhang ges betydelsen anpassningsbar, samarbetsförmögen, lojal, relationsförmögen och ärlig (Persson, 2003, s. 21). Han menar att detta endast är olika sätt att uttrycka att individen ska fungera i en grupp och i relationer med andra individer. Enligt Huzell och Lundberg (2011, s. 13) är social kompetens förmågan hos en individ att samspela med andra människor. Den sociala kompetensen i en klädbutik riktar sig mot att kunna samspela mot både kunder, arbetskamrater och chefer. Det kan handla om förmågan att samarbeta, kommunicera, ha en servicekänsla och ta initiativ (Huzell & Lundberg 2011, s. 13). Eriksson (2001) ställer sig frågan om det går att säga vad social kompetens verkligen är. Hon menar att det är något man förvärvrar och att begreppet därför bör ses i termer av processer. Varje individ kan medvetet försöka bli bättre och öka sin sociala kompetens. I olika situationer kan en människas sociala kompetens variera. Det är därför viktigt att stanna upp och reflektera i vardagliga händelser och se hur man i en viss situation handlat (Eriksson 2001, s. 222). Hon tror att det är just efter misslyckanden som potential till en ökning av den sociala kompetensen växer fram. Vi kan aldrig bli färdiga med denna utveckling (Eriksson 2001, s. 222).

Social kompetens som begrepp är svårdefinierat och skiljer sig beroende på situation och sammanhang. Författare och forskare beskriver begreppet på varierande sätt, men allt grundar sig i tanken att det handlar om förmågan att kunna interagera med andra människor.

2.5 Att arbeta i butik

Att arbeta i en klädbutik innefattar olika säljprocesser och arbetsuppgifter. Enligt Schmidt och Sköld (2008, s. 91ff) består säljprocessen av flera steg som vi kommer att redogöra för nedan. Första steget handlar om att hälsa på kunden och få honom eller henne att känna sig sedd och viktig. Sedan ska man låta kunden titta i butiken på egen hand men samtidigt vara observant och lyhörd för att sedan öppna upp för en dialog på nytt. Detta kan vara i form av en fråga, kommentar, upplysning eller förslagsvis tips om nya varor som kommit till butiken. Sedan är det viktigt att göra en behovsanalys. Är kunden ute efter något speciellt? I detta skede är det viktigt att ställa frågor, lyssna och vara intresserad. Utifrån vilket behov kunden har ska varor som kan vara lämpliga för kunden presenteras. I de fall kunderna testat kläderna i provhytten är det viktigt att butikspersonalen finns tillgänglig och följer upp. För att öka merförsäljningen i butiken bör kunden erbjudas kompletterande varor. Merförsäljning fungerar som en påminnelse om något som personen kanske behöver. Butikspersonalen kan även ha en viktig roll i beslutsfattande när kunden inte bestämt sig för om han eller hon vill köpa något eller inte. Här handlar det om att bekräfta kundens val och förstärka positiva argument. Att även nämna möjligheten till öppet köp och en längre betänketid hemma kan få kunden att bestämma sig till att handla. Men självklart är det viktigt att inte pressa kunden eller få den att känna obehag. Det sista som sker i säljprocessen är att när köpet väl är klart bekräfta valet som kunden precis gjort och att även slutligen tacka kunden för att den valt att handla i butiken (Schmidt & Sköld 2008, s. 91ff). Utöver säljprocessen och mötet med kunden är det andra arbetsuppgifter som ingår för personalen i klädbutiker. Det kan handla om att hålla butiken städad och fin, fylla på butiken med varor från lagret, beställa nya varor och hantera kassasystem.

För att en butik ska bli så framgångsrik som möjligt är det viktigt att skapa nöjda kunder enligt Schmidt och Sköld (2008, s. 85). De menar vidare att en viktig del för att kunden ska bli nöjd är att den ska få ett gott bemötande och känna att kundservice varit bra. Kundservice kan delas in i personlig service och servicetjänster (Schmidt & Sköld 2008, s. 87). Personlig service är det bemötande som personalen ger till kunden i butiken och de metoder som används för att möta kundens behov och sälja varorna. Servicetjänster handlar om de tjänster som erbjuds, kopplade till produktsortimentet vilket underlättar för kunden. I en butik förväntas personalen ha förmågan att lyssna och förstå kundens behov och önskemål. De ska ha kunskap om butikens produkter och även ett intresse för kunderna. För att förmedla den bästa kundservice till butikens kunder ligger med andra ord ett stort ansvar på personalen. Genom att anställa personer med bland annat rätt inställning till kunder, som är öppna och trevliga bidrar det till att kunderna handlar mer (Schmidt & Sköld 2008, s. 86).

2.6 Det dramaturgiska perspektivet

Butikspersonal arbetar dagligen med kundmöten där kunderna självklart har vissa förväntningar på både service och bemötande. Att en kund får sina förväntningar uppfyllda är viktigt för att den ska vilja handla och besöka butiken på nytt. Det ligger med andra ord ett stort ansvar hos de som arbetar i butiken att försöka uppfylla dessa förväntningar. Därför kan Goffmans dramaturgiska perspektiv i vår studie användas som ett analysverktyg till varför vissa kvalifikationer, kompetenser och egenskaper efterfrågas och behövs hos de anställda.

Goffman (2014) har undersökt hur människor presenterar sig själva inför andra i arbetssituationer och i vardagslivet. Hur människan styr den uppfattning andra bildar sig om en och vad man kan göra och inte göra i framträdandet inför dem. Han ser på det sociala livet som en teaterföreställning där vi individer spelar olika roller framför en publik. Vi vill i det vardagliga livet liksom i en teater göra intryck på våra medmänniskor, vår publik. När vi presenterar oss själva inför andra människor försöker vi styra vilket intryck de andra får av oss genom att kontrollera den information vi överför till publiken. Vidare beskriver han att när individen framträder, agerar, inför andra så kommer handlingarna att påverkas av hur andra definierar situationen. Ibland kommer individen handla och uttrycka sig på ett visst sätt endast för att framkalla en specifik reaktion hos andra som man vill uppnå. Ibland uttrycker sig också individen medvetet på ett sätt som en viss social grupp eller status förväntas göra, och inte för att framkalla en viss typ av reaktion av publiken (Goffman 2014, s. 15). Värt att nämna är att publiken vet om att individen förmodligen kommer framställa sig så fördelaktigt som möjligt (Goffman 2014, s. 16). Han menar vidare att när man som individ spelar en roll förutsätter han att publiken ska ta de framställande intrycken på allvar. Publiken förväntas med andra ord tro på att den individ de har framför sig verkligen besitter de egenskaper som han ger intryck av att besitta. En person kan på grund av detta få ut ett privat nöje av sin föreställning då han eller hon kan leka som den vill med sina egenskaper till följd av att publiken måste ta intrycken på allvar. Goffman menar dock på att långt ifrån alla cyniska rollspelare har ett intresse av att lura sin publik för egen vinning, syftet kan också vara att lura sin publik för dess eget eller samhällets bästa (Goffman 2014, s. 25f).

De miljöer vi känner oss hemma i, där vi inte känner oss betraktade av andra och kan agera mer fritt kallar Goffman (2014, s. 101ff) för *off stage*, *bakre regioner*. Man kan likna det med en loge för skådespelare. "Där kan den agerande koppla av; han kan lägga av sin fasad, vila från sina repliker och kliva ur sin rollgestalt" (Goffman 2014, s. 102). Motsatsen till *bakre regioner* kallar han för *on stage*, *främre regioner*. I dessa miljöer och platser upplever vi oss granskade av en kritisk publik. Här gäller det att både skapa och styra publikens intryck genom att agera i enlighet med sin roll (Goffman 2014, s. 97ff). Butiksanställdas publik är kunderna.

"För att lyckas i serviceyrket som ju mångt och mycket handlar om framträdande krävs en dramaturgisk disciplin. Det innebär att individen exempelvis måste kunna kontrollera sin röst och sina ansiktsuttryck" (Huzell & Lundberg 2010, s. 11). Genom fysisk framtoning, som kan

vara kroppsspråk, stil och uttryckssätt, styr man alltså det intryck man vill göra på andra. Detta kallas för intrycksstyrning (Huzell & Lundberg 2010, s. 11). Denna förmåga kan kopplas till estetisk kompetens som vi kommer gå närmare in på senare i den teoretiska referensramen.

2.7 Emotionellt arbete

Emotionellt arbete, det vill säga arbeten där anställda arbetar med människor, kräver enligt Hochschild (2012) att man ska kunna trycka undan och "fejka" sina känslor för att bevara en uppfattning hos kunden som denne förväntar sig att få. Detta gör man genom att kontrollera sitt kroppsspråk och sina ansiktsuttryck. De känslor man tränger undan samt framkallar gör att fasaden man visar utåt mot kunder uppfyller den förväntan som finns på yrkesrollen. Denna teori om att anställda styr och skapar sina känslor kallar Hochschild för "emotional labour", emotionell arbetskraft på svenska. Hochschild menar att emotionell arbetskraft kan vara något bra. Ingen kund vill handskas med en sur och irriterad butikspersonal eller en säljare som undviker ögonkontakt i syfte att undvika en fråga (Hochschild 2012).

Hochschild (2012, s. 35ff) skiljer på två typer av uppträdanden. *Surface acting*, det ytliga uppträdandet och *deep acting*, det djupa uppträdande. Det ytliga uppträdandet innebär att ändra på hur vi framstår på utsidan. Genom att le trots att man inte känner sig glad har man ändrat på sitt ytliga uppträdande för att få kundens förväntan uppnådd. Genom det djupa uppträdandet ligger fokus på att istället framkalla de känslor som kommer bidra till ett visst uppträdande (Hochschild 2012, s. 35ff). Ett exempel på djupt uppträdande kan vara att säljaren trots att den blir irriterad på en otrevlig kund, kan försöka sätta sig in i kundens situation och förstå att han eller hon bara har en dålig dag och på så sätt ändå bemöta den på bästa sätt.

2.8 Estetisk arbetskraft, estetisk kompetens och estetiska krav

Huzell och Lundberg (2010) beskriver hur utseendet spelar roll för att öka chanserna att komma in på arbetsmarknaden. Krav som rör den fysiska framtoningen och som både kan vara visuella och verbala (utseende och tal) kallas för *estetiska krav* (Huzell & Lundberg 2010, s. 13). De lyfter Handeln som en av de branscher inom tjänstesektorn där högst utseendekrav ställs på både arbetssökande och personal. Tidigare internationell forskning har använt sig av begreppen "aesthetic labour", estetisk arbetskraft på svenska samt "aesthetic skills", estetisk kompetens. *Estetisk arbetskraft* handlar om en process där arbetsgivaren drar nytta av de anställdas fysiska framtoning för att förkroppsliga ett företags profil eller image (Witz, Warhurst & Nickson 2003, s. 34). Detta med avsikten att skapa ekonomiska fördelar för företaget. *Estetisk kompetens* beskrivs istället som en individs förmåga att kunna anpassa sin fysiska framtoning till de rådande estetiska kraven (Huzell & Lundberg 2010, s. 12). Enligt Karlsson (2012, s. 53) kan man tala om en organisations estetik på flera sätt. Han skiljer på estetiken *som* organisation och estetiken *i* organisationen. Symboler som identifieras med en organisation, förslagsvis en logga kan skapa en estetisk image för

organisationen. Exempelvis har företaget Apple Inc ett äpple som logga och som starkt förknippas med deras produkter. Däremot är det de anställda på företagen som speglar estetiken som finns i organisationen.

Estetisk arbetskraft definieras som en "tillförsel av förkroppsligade kapaciteter och attribut hos arbetare vid tidpunkt för inträde i anställning" (Warhurst, Nickson, Witz & Cullen 2000, s. 4). Witz et al. (2003) menar att arbetsgivare utvecklar och gör ett vinstintresse av denna kapacitet och attribut genom rekryteringsprocesser, urval och utbildning, och förvandlar dem sedan till kompetens. Denna kompetens används sedan för att skapa en viss "stil" vid servicemötet vilket ska framhäva en viss typ av känsla hos kunden (Witz et al. 2003, s. 37). Många arbetare kan alltså ha kapacitet och egenskaper som gör att de uppfattas som attraktiva på arbetsplatsen. Viktigt är att erkännandet av estetisk arbetskraft inte tar bort organisationers värde av att också ha andra egenskaper och kompetenser (Warhurst et al. 2000).

Huzell och Larsson (2012) beskriver att tidigare forskning visat på att en medveten rekryteringsstrategi hos arbetsgivare för att öka försäljningen är sätta upp estetiska krav och eftersöka anställda som ser bra ut. I deras artikel delar de in estetiska krav i olika kategorier, varav en kategori är hälsorelaterad. Den kommer att nämnas som atletiska krav, vilket innebär att arbetsgivare söker efter anställda som ser hälsosamma ut (Huzell & Larsson 2012, s. 118f). De hävdar att atletisk arbetskraft används för att förebygga och undvika höga kostnader för eventuell sjukfrånvaro och rehabilitering. Detta tyder enligt Huzell och Larsson (2012) på att efterfrågan på estetisk arbetskraft är mycket viktigare och mer omfattande än vi tror. Arbetsgivares krav gällande estetisk arbetskraft är mest uppenbara under rekrytering- och urvalsprocesser. Estetiskt tilltalande personal fungerar på liknande sätt som inredning och attraherar kunderna (Huzell & Lundberg 2010, s. 8). Detta talar också studier av Warhurst et al. (2000) för då de visade på att chefer var väldigt tydliga och detaljerade i sina estetiska krav. Bland annat uppgav en av cheferna vid en intervju att hans verksamhet sökt personer med attraherande utseende och som är stilmedvetna. "De var tvungna att vara någorlunda attraktiva personer... med ett fint leende, fina tänder, fint hår och passande kroppsstorlek" (Egen översättning, Warhurst et al. 2000, s. 12). Warhurst et al. (2000, s. 14) hänvisar till Van Maanen (1990) och berättar om arbetsgivare som kallar sina anställda för "talande statyer" och som tvingar dem till att stå vid ingången till butiken, i 40 grader, för att le inbjudande åt eventuella kunder. Där var de anställdas hållning också väldigt viktig, då det är kopplat till utseende och upplevt attraktivitet. De fick inte stå med armarna i kors då det förknippas med att det är "stängt". I en annan butik fick de anställda ställa sig framför en spegel och gå igenom en checklista baserad på utseende innan de gick ut för att börja arbeta. "Vi alla måste presentera företaget. Vi är inte bara arbetare, vi är även ambassadörer" sa en anställd i en intervju (Egen översättning, Warhurst et al. 2000, s. 14). Enligt Warhurst och Nickson (2009, s. 391) är klädkoder för anställda vanligt i de typer av branscher där man använder de anställda som en typ av marknadsföring. "Dress to impress" är ett uttryck de använder sig av i detta sammanhang. De menar att det är vanligt att arbetsgivare är tydliga med vilka kläder du bör bära men också vilka du inte får bära på arbete.

Huzell och Lundberg (2010, s. 8) berättar att de ökade estetiska kraven inom handelsbranschen är ett resultat av den tillväxt som skett av handelssektorn, den ökade konkurrensen på marknaden samt den allt viktigare påverkan som personalen har i mötet med kunder. Arbetsgivaren använder personalens utseende och sätt att prata för att marknadsföra företagets tjänster eller produkter. Ibland sker detta antingen medvetet eller omedvetet, uttalat eller outtalat. I studien av Huzell och Lundberg (2010), som handlar om hur handelsanställda upplever de estetiska kraven i arbetslivet, kommer de fram till att kraven som skapats är en kombination av krav från arbetsgivare, kunder och den anställde själv som i sin tur har en stark koppling till det generella utseendeideal som finns i samhället. Det går alltså inte att mena på att endast arbetsgivaren ligger bakom att estetiska krav blivit vanligare. Arbetsgivaren har däremot ett ansvar att de estetiska kraven inte går emot någon av diskrimineringsgrunderna vid en rekryteringsprocess. En arbetsgivare ska även ansvara för att det på arbetsplatsen ska vara en god psykosocial arbetsmiljö samt där kränkning eller mobbning av utseende inte sker. Ett resultat i studien av Huzell och Lundberg (2010, s. 32f) är även att det inom könen finns skillnader av estetiska krav. Kvinnor har både fler och mer detaljerade krav jämfört med män. De lyfter en intressant slutsats i studien om behovet av att göra kraven mer synliga och uttalade istället för outtalade och även omedvetna som de ofta är idag. En ökad kunskap och medvetenhet om de estetiska kraven kan för de arbets sökande skapa en möjlighet att anpassa sig till vad som efterfrågas av arbetsgivaren vid en rekryteringsprocess. Vid tydliga krav skapas även ett större ansvar hos arbetsgivaren att förklara sina handlingar och skäl till varför de ställer specifikt de kraven. För att en arbetsgivare ska bli attraktiv är det viktigt att tänka på att undvika diskriminering och exkludering på arbetsmarknaden, ha god etik och vara medveten om och öppen med de kompetenskrav som ställs hos arbetsgivaren. De estetiska krav som arbetsgivarna har på sina anställda medför konsekvenser, har en betydelse för anställningsbarheten och har en viktig roll på arbetsmarknaden (Huzell & Lundberg 2010, s. 10). Den fysiska framtoningen är enligt Huzell och Lundberg (2011, s. 14) ett komplement till formell utbildning, social förmåga samt attityder och inställning till arbetet. Det prioriteras med andra ord inte i första hand men används som ett komplement vid en rekryteringsprocess.

3. Metod

I det här kapitlet beskriver vi i stora drag hur vi gått tillväga med undersökningen. Vi kommer att argumentera för vald metod, urval av respondenter och på vilket sätt vår förståelse varit till nytta i uppsatsen. Vi presenterar hur vi utformat intervjuguiden, hur datainsamlingen gått till och hur vår data bearbetades. Slutligen diskuteras uppsatsens validitet och reliabilitet innan vi avslutar kapitlet med vilka etiska principer vi förhållit oss till. De personer vi kom att intervjua benämner vi i uppsatsen som respondenter.

3.1 Val av metod

Den kvalitativa forskningens huvudsyfte handlar enligt Yin (2013, s. 20) om att återge deltagarnas åsikter och synsätt. I denna undersökning använde vi oss av en kvalitativ metod då vi ansåg att den metoden var bäst lämpad kopplat till vårt syfte. För att få en förståelse för hur tankarna går hos butikschefer och för att få svar på våra frågeställningar ansåg vi att det bästa sättet att få denna information var genom intervjuer. En observation skulle inte ge oss den förståelsen och inblicken vi är ute efter. Genom en observation hade vi kunnat se en del kompetenser och egenskaper hos de anställda i respektive butik, men inte tillräckligt mycket för att veta vad som egentligen behövs och eftertraktas. Vi diskuterade risken av att respondenterna vid en intervju kan bli mindre ärliga när de ska svara på känsliga frågor som till exempel vilka estetiska krav som finns. Vi tänkte därför tanken om det eventuellt kunde vara aktuellt med en enkät istället. På grund av att det däremot var mycket vi ville ta reda på som handlade om butikschefens uppfattningar ansåg vi att intervjuer skulle ge oss mer utförliga svar och på så sätt lättare komma åt den informationen vi var ute efter. Studiens resultat syftar inte till generalisering.

3.2 Urval av respondenter

Efter att vi bestämt vad vi ville undersöka i vår studie började vår process att bestämma oss för ett urval. Vilken målgrupp ville vi undersöka? Eftersom vi hade med en aspekt kring estetiska krav, som vi menar är en ganska stor del av uppsatsen, började vi fundera på vilka branscher som förmodligen bryr sig mest om det estetiska hos sina anställda. Därför bestämde vi oss för att vi ville rikta in oss på handelsbranschen och specifikt klädbutiker. Tidigare forskning vi tagit del av har ofta utgångspunkt i vad de anställdas uppfattningar kring estetiska krav är. Vi ville se det ur ett annat perspektiv, nämligen hur chefer istället resonerar. För att få svar på våra frågeställningar kom vi fram till att butikschefer var de vi ville intervjua. Detta då vi tror att de har störst erfarenhet och koll på vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som är viktiga inom arbetet. De är även de personer som oftast ansvarar för rekryteringen och väljer ut vem som får jobba i deras butik.

I första steget använde vi oss av ett strategiskt urval. Enligt Trost (2010, s. 137) används detta i syfte att få variation i urvalet. Detta gjordes genom att vi utifrån vårt syfte valde ut ett antal variabler som är av teoretisk betydelse (Trost 2010, s. 138). Variablerna är olika typer av

klädbutiker. Vi valde ut klädbutiker med olika "exklusivitet", det vill säga en variation av butiker med budget eller lyx. Detta för att kunna analysera om skillnader finns i vilka kompetenser som eftersträvas och hur viktiga de estetiska kraven är beroende på vilken typ av kläder och märken som säljs. Vi ville även ha en variation i vilken målgrupp företagen riktar sig till. Gärna någon herrbutik, någon dambutik, någon med kläder för båda. Detta för att kunna se eventuella likheter och skillnader i resonemanget kring viktiga kompetenser.

I andra steget använde vi ett bekvämlighetsurval som enligt Yin (2013, s. 93) är ett urval som innebär att man väljer ut respondenter till datainsamlingen för att de är lättillgängliga. Vi tog kontakt med femton butiker via mail där vi beskrev syftet med studien och gjorde förfrågan om en intervju. Efter att vi inte fick respons från någon besökte vi istället en del av dessa butiker för att presentera oss och studien återigen. Vi anade att det skulle öka chanserna att få någon att ställa upp och så blev också fallet. Vi hade inte möjlighet att välja ut exakt de butiker vi egentligen önskade inom varje kategori då vissa butiker inte kunde ställa upp av olika anledningar. Vi fick istället utgå från de butiker som hade möjlighet att medverka i studien under den period vi planerade att hålla samtliga intervjuer. Vi har i studien genomfört sex intervjuer med butikschefer i klädbutiker i en medelstor svensk stad. Att det blev sex intervjuer har att göra med tillgängligheten i den stad vi genomfört studien. Vi besökte och tillfrågade tio butiker men fyra tackade nej. Eftersom de butiker som finns i centrala staden och i köpcentrum en bit utanför mestadels är samma kedjor blev möjliga butiker att kontakta färre. Vi ville inte intervju två personer från samma kedja då vi förväntar oss att de tänker någorlunda lika, vilket inte hade gett oss nyanserad information. Med vår studies syfte anser vi dock att sex intervjuer räcker för att få reda på den information vi är ute efter.

3.3. Förförståelse

Innan vi påbörjade den här studien hade vi en del förförståelse kring ämnet bland annat för att båda av oss har arbetat som säljare inom serviceyrken. En av oss har arbetat i en klädbutik vilket gjorde att vi hade en del tankar kring ungefär hur vi trodde att butikscheferna skulle resonera kring vissa av våra frågor. Vi var beredda på att respondenterna skulle trycka mycket på hur viktig den sociala kompetensen är i yrket då det är ett uttryck och begrepp som vi båda stött på många gånger under våra få år i arbetslivet. Våra erfarenheter och tankar kring social kompetens blev sedan bekräftade i studien. Det vi kände oss mer osäkra på var hur de olika butikscheferna definierar social kompetens. Hur är egentligen en säljare som är social kompetent? Detta är något vi visste att vi skulle få undersöka närmare. Kanske hade vi inte så stor koll på vilka ytterligare kompetenser som värdesätts högt i yrket och därför kändes det extra spännande att vidare ta reda på det.

Vi hade i början av studien också en del tankar kring just estetiska krav inom klädbutiker eftersom vi själva känt av det som anställda inom servicebranschen. I en klädbutik bör man dessutom klä sig på ett specifikt sätt när man arbetar för att marknadsföra företagets kläder. Det behöver inte alltid vara ett krav men det finns en medvetenhet om att det förväntas av en.

När vi diskuterade ämnet kunde vi heller inte komma på speciellt många butiker, dit vi gått in som kunder, där merparten av de anställda inte hade ett fördelaktigt utseende. På grund av detta anade vi att det estetiska är viktigt i den här branschen och att våra iakttagelser och erfarenheter inte kan vara en slump.

Vår förförståelse kring social kompetens och estetiska krav var till stor nytta i studien då de hjälpte oss att formulera vissa frågor i intervjuguiden utifrån vad vi själva upplevt ha förväntats av oss. Till stor del kom våra resonemang att bli bekräftade då information från respondenterna stärkt detta. Vi var medvetna om att förförståelse kan vara negativt om man medvetet eller omedvetet låter den påverka en genom att man exempelvis enbart letar efter svar som ska bekräfta ens egna erfarenheter. Vi försökte därför att både i intervjuerna och i analysen att vara så objektiva som möjligt genom att inte ställa för mycket ledande frågor och genom att vara försiktiga med hur vi tolkade respondenternas svar.

3.4 Presentation av respondenter

Vid presentation av respondenternas svar i denna studie har personerna fått fiktiva namn. Detta för att deras medverkan i studien inte ska avslöjas. Vi har på grund av detta också valt att använda oss av könsneutrala namn.

Respondent ett: Charlie

Butikschef i 50-årsåldern som arbetar i en klädbutik med hög exklusivitet och dyrare priser för både män och kvinnor. Är tillfällig butikschef sedan ungefär ett halvår tillbaka.

Respondent två: Jamie

Butikschef i 40-årsåldern som arbetar i en butik med medelpriser där det säljs dam- och barnkläder. Har arbetat på företaget i 25 år. Personen började som extrapersonal. Har nu klättrat i hierarkin och har flera års erfarenhet av tjänsten som butikschef.

Respondent tre: Kim

Respondenten arbetar i en klädbutik med exklusivitet och dyrare priser. I butiken säljs både dam och herrkläder. Personen är i 40-årsåldern och har varit butikschef i butiken sedan 10 år tillbaka. Arbetade på företaget som extrapersonal i fem år innan.

Respondent fyra: Mio

Har varit butikschef i tre år för en herrbutik med budgetpriser. Personen är i 30-årsåldern

Respondent fem: Robin

Butikschef i 25-årsåldern. Har arbetat som butikschef för en klädbutik med hög exklusivitet i två år. Respondenten har flera års erfarenhet som säljare inom samma klädkedja.

Respondent sex: Sam

Respondenten är butikschef för en herrbutik med budgetpriser. Hen har arbetat som butikschef på företaget i cirka fyra år. Är i 30-årsåldern.

3.5 Intervjuguidens utformning

Inför intervjuerna formades en intervjuguide (bilaga 1) med alla de frågor som skulle ställas under tillfället. Intervjuguiden skapades utifrån vår teoretiska referensram där vi beskrivit teorier och begrepp som är relevanta för vårt uppsatsämne och som senare kom att bidra till en intressant analys utifrån vårt resultat. Frågorna är kopplade till teorikapitlet för att en jämförelse ska kunna göras. Vi har även kikat på andra uppsatser som behandlar samma ämne för att hitta inspiration och tips i deras intervjuguide. Vi har däremot inte kopierat några frågor ordagrant utan själva formulerat dem. I början av vårt uppsatsskrivande hade vi tankar kring vilka svar vi förväntades få av respondenterna och därför låg också vår förståelse till grund för en del av frågorna. Ett exempel på en fråga kopplat till vår förståelse var hur man på deras arbetsplats är social kompetent och vad de menar att begreppet innebär. Detta var en följdfråga vi var beredda att ställa eftersom vi anade att det är en kompetens de efterfrågar.

Frågorna i intervjuguiden hade en hög grad av standardisering. Detta innebar att vi innan intervjuerna ägde rum förberedde frågor inom vissa områden som skulle ställas i en specifik ordning till alla respondenter (Patel & Davidson 2011, s. 75f). Detta gjordes för att skapa större möjligheter till jämförelser mellan respondenterna (Patel & Davidson 2011, s. 76). Genom att ställa färdiga frågor i en specifik ordning istället för stödord i intervjuguiden kände vi oss mer trygga i intervjusituationen och skulle lättare kunna komma tillbaka om man tappar fokus eller börjar leda in på fel spår. Eftersom vi båda var nya inför situationen att intervjua andra kändes det därför som ett viktigt stöd för att få ut ett bra resultat av intervjuerna. De flesta av frågorna i intervjun hade även en låg grad av strukturering. Detta innebär enligt Patel och Davidsson (2011, s. 76) att frågorna är öppna och respondenterna har ett stort utrymme att svara inom. Det finns ett fåtal frågor med en hög grad av strukturering där svarsalternativen i princip endast är "ja" eller "nej", men denna typ av frågor är något vi försökt undvika då vi vill få en bredd och ett djup i svaren. Efter de frågor som haft en hög grad av strukturering kom följdfrågor med låg strukturering som skulle fånga det vi är intresserade av.

Vi delade in vår intervjuguide i tre olika områden med olika rubriker baserat på vad det var vi ville ta reda på. Områdena var rekrytering, kompetens och estetisk kompetens. De frågor som rörde respektive kategori kom i följd under varje område. Detta för att vi lättare skulle kunna behandla ett ämne i taget. Vi startade med att fråga rekryteraren om hur dennes karriär sett ut och vilken roll de har på företaget. Syftet med det var att visa ett intresse samt att den informationen kunde bli aktuell att använda i analysen. Fortsättningsvis undersökte vi hur deras rekryteringsprocess går till eftersom det finns en tydlig koppling mellan önskade kvalifikationer, kompetenser och egenskaper och vem man rekryterar till företaget. Därefter

gick vi över till mer specifika frågor kring dessa områden samt ledde in intervjun på ämnet kring estetiska krav. Inom området rekrytering och kompetens använde vi "tratt-tekniken" som ordningsföljd av frågorna. Tratt-tekniken innebär enligt Patel och Davidson (2011, s. 78) att man börjar med stora öppna frågor för att sedan gå in på mer specifika frågor.

Eftersom att estetiska krav är ett ämne vi misstänker kan vara aningen känsligt för våra respondenter att tala ärligt om ville vi i största möjliga mån avdramatisera ämnet och tydligt ge indikationer på att vi inte var där för att döma eller kritisera någon kring detta. Vi tänker att man som butikschef vill representera företaget på bästa sätt och därför vara försiktig med sina svar kring området. Att uttala sig eller framstå som allt för utseendefixerad kan snabbt vändas emot en om informationen hamnar i fel händer. Det finns tidigare exempel på stora klädkedjor som på ett negativt sätt hamnat i rampljuset på grund av att de använder sig av skyltdockor och modeller med ett visst kroppsideal. Därför valde vi att inleda området "estetiska krav" med att förklara vad tidigare forskning kommit fram till, nämligen att ett attraktivt utseendet hos anställda i handelsbranschen är eftertraktat och bidrar till marknadsföring för företaget. Vi berättade även att det är vanligt förekommande att man anställer personer på dessa grunder innan vi frågade om de kan relatera till tidigare forskning.

3.6 Datainsamling

Samtliga intervjuer har ägt rum mellan den 3 april och 19 april. Vi genomförde alla intervjuer på respondenternas arbetsplatser i olika grupperum. Trost (2010, s. 65) menar att man bör låta respondenterna få möjlighet att välja var och när intervjun ska äga rum men att man själv kan lägga fram förslag. Vi valde att komma med förslag på eventuella dagar och tider och sedan fick respondenterna själva välja när det passade dem bäst. Att intervjun skulle hållas på respondentens arbetsplats var något som de själva gav som förslag. Vid besöken började vi med att kort återkoppla till vad vår studie handlade om och innan intervjun påbörjades bad vi om tillåtelse att få spela in. Detta endast i syfte att vi som genomförde studien skulle kunna lyssna på intervjun i efterhand och analysera resultatet samt att vi båda ska kunna vara aktiva i intervjun istället för att anteckna samtidigt. Vi fick godkännande att spela in från alla respondenter förutom en där respondenten inte kände sig bekväm med att svara på frågor när personen var medveten om att det som sades spelades in. Trost (2010, s. 75) menar att många kan bli besvärade eller hämmade av att bli inspelade. Därför är det viktigt att acceptera ett nej. I det fallet fördes istället anteckningar under hela intervjun. Samtliga intervjuer påbörjades sedan med att vi förklarade ungefär hur intervjun skulle gå till och vilka ämnen som skulle behandlas. Som tidigare nämnt hade vår intervjuguide en hög grad av standardisering. Dock gick den inte alltid att följa i den ordning vi tänkt oss, vilket gjorde att vissa intervjuer blev mindre standardiserade. Vissa ämnen vi tänkt fråga om fick vi svar på redan tidigare i intervjun vilket gjorde att frågorna i enstaka fall inte kom helt i den ordning vi planerat. De flesta respondenterna var väldigt pratglada och ville berätta så mycket som möjligt under den tid vi hade på oss. Vi fick en känsla av att de själva tyckte det var intressant att reflektera över

våra frågor vilket gjorde samtalen lättsamma och givande. Intervjuerna tog mellan 45-60 minuter.

3.7 Databearbetning

Fem intervjuer har spelats in via våra mobiltelefoner och senare transkriberats. Att transkribera innebär att skriva ner hela intervjun i textform (Alvehus 2013, s. 85). En intervju antecknades redan under intervjun då en av oss skrev ner svaren medan den andre höll i intervjun. Vid transkriberingen av de inspelade intervjuerna skrev vi ner noteringar och egna tankar. Det kunde vara att vi exempelvis såg ett tydligt samband eller en skillnad mellan respondentens svar och en teori vi utgick ifrån. Detta är en slags för-kodning (Corbin & Strauss 2015, kap. 12) som är första steget i vår kodningsprocess. Efter att alla intervjuer transkriberats och för-kodats var det aktuellt att fortsätta med en Grounded theory-inspirerad kodning. Vi använde oss av öppen och axial kodning, som enligt Corbin och Strauss (2015) är två parallella processer. Öppen kodning innebär att man bryter ner data i olika etiketter och kategorier (Corbin & Strauss 2015, kap. 12). Etiketter kunde exempelvis vara hur personerna definierar social kompetens eller hur de på olika sätt ser på att säljare ska vara attraktiva. Utifrån detta skapade vi kategorier där vi samlade flera etiketter som behandlade samma ämne och teorier. Exempel på kategorier vi använt oss av är social kompetens, skådespel inför kunder, kvalifikationer, magkänsla och estetiska krav. Vi valde att markera information i olika färger beroende på vilken kategori det gick att placeras under. Axial kodning innebär enligt Corbin och Strauss (2015, kap. 13) att man ser kopplingar mellan kategorier och koder. Dessa kopplingar tillsammans med vår förkodning ligger sedan till grund för vår analys av datamaterialet.

Vi har också använt oss av en statistisk analysmetod. Det innebär att man studerar relationen mellan ett teoretiskt begrepp, dess eventuella kategorier och de koder som är kopplade till kategorierna (Aspers 2007, s. 190f). Med andra ord jämför vi vår insamlade data med de teorier vi har med i vårt teorikapitel för att beskriva likheter och skillnader.

3.8 Validitet och reliabilitet

3.8.1 Validitet

Patel och Davidsson (2011, s. 105ff) beskriver att det är viktigt att en studie har god validitet. Det studien syftar till att undersöka och det vi faktiskt undersöker ska stämma överens. Med andra ord handlar det om att undersöka rätt sak. För att säkerställa en god validitet har vi utformat enskilda frågor i vår intervjuguide utifrån begrepp i vår teoretiska referensram. Detta kan kallas för innehållsvaliditet (Patel & Davidsson 2011, s. 102f). Vi har också noga sett över att våra frågor i intervjuguiden har en tydlig koppling till vårt syfte och våra frågeställningar. För att veta att vår intervjuguide verkligen skulle ge oss information som gav svar på våra frågeställningar gjorde vi en testintervju, så kallad pilotstudie, med en vän till oss

några dagar innan vår första intervju. En pilotstudie är enligt Patel och Davidson (2011, s. 60) bra att använda sig av när man är intresserad av att pröva en viss teknik eller uppläggning. Testpersonen hade arbetat i handelsbranschen och därför var det utmärkt att testa frågorna på henne. Under vår testintervju lade vi märke till att vissa frågor var aningen otydligt formulerade. Vi frågade exempelvis kring vilka kompetenser som efterfrågas och vilka som är ett krav. Det märktes här att testpersonen inte gjorde någon större skillnad mellan krav och efterfrågan och därför vävde vi in båda i en och samma fråga - nämligen vad som anses viktigt. Vi behövde även finslipa på frågornas ordning efteråt för att få en bättre röd tråd genom intervjun. Vi märkte dock att intervjuguiden i sin helhet gav oss svar på våra frågeställningar. Att vi valde att göra på detta sätt innan de riktiga intervjuerna skulle äga rum tror vi har spelat stor roll för validiteten.

Vidare i forskningsprocessen försökte vi att hålla hög validitet vid transkriberingen av intervjuerna genom att tänka på att inte påverka underlaget för analysen genom att inte lägga till eller förändra information. Samtidigt var vi medvetna om att viss påverkan kan ske omedvetet, till exempel genom att lägga till ett kommatecken där vi ansåg att det passade. Detta kan påverka hur betoningen i en viss mening tolkas men vi tror inte att det är något som hade en större påverkan på resultat och analys.

3.8.2 Reliabilitet

En studies reliabilitet enligt Patel och Davidsson (2011, s. 103) handlar om frånvaro av slumpmässig påverkan samt hur tillförlitligt instrumentet är. I denna studie var instrumentet vi använde oss av för att få fram information och ett resultat intervjuer. I och med att vi spelade in majoriteten av intervjuerna och transkriberade vid ett senare tillfälle så lagrade vi respondenternas svar. Detta gjorde det möjligt för oss att lyssna på svaren flera gånger och vi kunde försäkra oss om att vi uppfattat ett visst svar korrekt (Patel & Davidsson 2011, s. 104). Lagring via ljudinspelning ökade därför reliabiliteten. Trost (2010, s. 74) hävdar också att ljudinspelning har sina fördelar då man kan koncentrera sig på frågor och svar istället för att skriva anteckningar. Dock tror vi att användandet av ljudinspelning kan påverka reliabiliteten negativt i vissa andra fall. Att man som respondent vet om att allt man säger spelas in kan påverka dem i vissa svar och göra att de blir mer försiktiga med vad de säger och de kan tänka på att de ska uttala sig på ett sätt som är socialt accepterat. Detta styrker även Trost (2010, s. 75) när han talar om att de man intervjuar kan bli hämmade av vetskapen om att inspelning sker. Kanske kan de undanhålla viss information eller försköna sanningen en aning på grund av detta. Vi anar nu i efterhand att våra respondenter inte haft detta i åtanke då de var ärligare än vad vi räknat med inom vissa frågeområden. Trost (2010, s. 75) berättar att respondenterna ofta vänjer sig och glömmer bort att deras svar spelas in. Vi menar därför att de positiva delarna med ljudinspelning överväger de potentiellt negativa. Eftersom vi inte är vana eller skickliga intervjuare hade förmodligen reliabiliteten blivit lägre om vi försökt att anteckna svaren på alla intervjuer samtidigt som vi skulle lyssna, vara uppmärksamma och beredda på att ställa följdfrågor. Detta uppstod vid en av våra intervjuer eftersom respondenten inte ville

bli inspelad. Både under intervjun och efteråt kände vi en skillnad på resultatet av den intervjun och de övriga. Den blev varken lika avslappnad eller utförlig eftersom det endast var en av oss som kunde vara aktiv i intervjun medan den andre antecknade. Möjligtvis hade vi kunnat få ut mer information och djupare svar om båda hade varit mer närvarande i intervjun. Enligt Patel och Davidsson (2011, s. 104) är förutsättningen för god reliabilitet vid intervjuer att intervjuaren är erfaren och tränad för situationen. Detta är vår första större studie vi gör och båda är helt nya inför situationen att intervjua personer på detta sätt. Vi var noga med att inte ha med några ledande frågor i vår intervjuguide och tänkte på att vi skulle försöka undvika detta under intervjuns gång. Nu i efterhand har vi däremot insett att vi vissa gånger, på grund av bristande erfarenhet och för att bryta en lång tystnad kan ha ställt en ledande fråga eller förklarat igen hur vi menade. Detta kan ha avbrutit respondentens tänkande och förändrat svaret.

Alla respondenter befann sig vid intervjun på sin arbetsplats där det i de flesta fall fanns andra anställda på plats. Vetskapen om att någon kunde höra, då vi inte alltid hade stängd dörr till rummet vi satt i, kan ha gjort att butikscheferna var aningen försiktiga med hur och vad de svarade på mer känsliga frågor kring exempelvis estetiska krav. Vi tror dock inte att det påverkade deras svar eftersom när frågor kring personalen ställdes så lade vi märke till att de istället sänkte sin ljudvolym för att försäkra sig om att ingen anställd hörde deras svar. Trost (2010, s. 65) menar att det är en fördel att hålla intervjuer på en så ostörd och trygg plats som möjligt. Vi var medvetna vid intervjuguidens utformning om att frågorna kring estetiska krav kunde bli aningen känsliga att svara på. Som vi tidigare nämnt lade vi därför fram dessa frågor på ett sätt som gav dem uppfattningen om att vi förstår att det självklart spelar en viktig roll hos anställda i modebranschen. Detta är något vi tror vi lyckades ganska bra med i och med att vi fick bra information och svar kring detta ämne. Samtidigt lade vi märke till att respondenterna vid några tillfällen tog extra lång tid på sig att svara på en fråga. Kanske var detta för att inte råka uttrycka sig om något som sedan kunde vändas emot dem eller som inte stämmer överens med deras företags värderingar.

Som tidigare nämnts ägde alla intervjuer rum på respondenternas arbetsplatser. Det kändes mest naturligt att få komma till deras "hemmaplan" där de känner sig trygga istället för att intervjuerna skulle ägt rum på en offentlig plats. Vi tror att man då tänker sig mer för vad man svarar då man inte vet vem som kan lyssna. Vi satt under intervjuerna i grupprum och på kontor där inga större störningsmoment uppstod. Däremot hade personal under de flesta intervjuer möjlighet att höra samtalen då dörrarna till rummen inte alltid var stängda. Vi tror dock inte att det påverkade deras svar eftersom när frågor kring personalen ställdes så lade vi märke till att de istället sänkte sin ljudvolym för att försäkra sig om att ingen anställd hörde deras svar.

3.9 Etiska överväganden

I denna studie har vi tagit hänsyn till individskyddskravet enligt Vetenskapsrådet (2011). Det innebär att de som medverkat i vår studie skyddas från all typ av skada eller kränkning. För att handla etiskt rätt har vi följt fyra övergripande etikregler som Patel och Davidsson (2011, s. 62ff) beskriver. Dessa är informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskaren ska informera berörda parter om forskningsuppdragets syfte. Samtyckeskravet handlar om att deltagarna i studien har rätt att bestämma över sin medverkan. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter om de medverkande ska behandlas på ett sätt som gör att de inte kan avslöjas. Slutligen handlar nyttjandekravet om att den information som samlas in i studien endast får användas för forskningens ändamål (Patel & Davidsson 2011, s. 62ff).

För att uppfylla samtyckeskravet så bad vi respondenterna om samtycke till deras medverkan innan intervjun. Detta gjordes när vi besökte butikerna och bad om att få prata med butikschefen. Innan de gav sitt samtycke gav vi information om vad syftet med studien var. De informerades även om att all data skulle behandlas konfidentiellt samt att de hade rätt att avbryta intervjun om de skulle känna obehag i sitt medverkande. Utöver att vi nämnde detta muntligt vid mötet fick de även ett informationsblad med det som sagts muntligt samt våra kontaktuppgifter vid eventuella frågor eller funderingar. Vi meddelade även att den information vi skulle få i intervjuerna endast skulle användas av oss för uppsatsens ändamål.

4. Analys och resultat

I analys- och resultatkapitlet för denna uppsats utgår vi från de svar vi fått av våra respondenter som går att koppla till studiens syfte. Vi delar in resultatet i olika områden för att läsaren lättare ska kunna orientera sig i uppsatsen. Områdena är bland annat skapade utefter de kompetenser och egenskaper som butikschefen anser är viktiga hos personalen. Det finns även områden som utgår från hur butikschefen resonerar vid rekrytering av ny personal. De områden som kommer i kapitlet har tilldelats följande rubriker: Social kompetens, Serviceinriktad, Driven, Skådespel, Olika är bra, Kvalifikationer och erfarenhet, Magkänsla och felrekrytering, Ytterligare kompetenser och egenskaper samt Estetiska krav. Resultatet analyseras och kopplas även till delar i vår teori. Vi kommer att redovisa studiens resultat genom att kombinera förklarande text med citat från våra respondenter.

4.1 Social kompetens

Den viktigaste kompetensen som framgått av studien är social kompetens. Att man som säljare ska vara social kompetent fanns också i vår förförståelse och därför kom det inte som en överraskning att respondenterna också lade mycket fokus på hur viktigt det är i handelsbranschen. I teorin nämnde vi Perssons (2003, s. 20) definition av social kompetens. Han menar att den sociala kompetensen är en viktig kompetens hos säljare och blir en del av säljförmågan. Han lägger mycket vikt på förmågan att kunna kommunicera med människor samtidigt som man bör vara lyhörd. Butikscheferna vi intervjuat har beskrivit kommunikationsförmågan som en viktig pusselbit för att klara av yrket. Det handlar om att kunna få igång samtal med kunder, att se kunden och ta sig tid för att lyssna. Detta går att koppla till kommunikationskompetensen som innebär förmågan att skapa kommunikativ kontakt, förståelse och effekt hos en mottagare (Undervisningsministeriet 2005 se Illeris 2013 s. 66). Det är en kompetens som är eftertraktad som butiksanställd enligt vår studie. Respondenterna skiljer dock inte på social och kommunikativ kompetens, utan de nämner istället kommunikationsförmågan som en del av den sociala kompetensen.

Att vara social kompetent i yrket har visat sig handla om att man kan vara personlig i mötet med kunder. För att kunna vara det krävs det att man har förmågan att förstå att människor är olika. Eftersom man träffar på många olika kunder under en arbetsdag måste man också kunna bemöta människor på olika sätt. Lindelöv (2003, s. 36) beskriver detta som del av en persons sociala/interpersonella förmåga, att kunna anpassa sig till olika sociala sammanhang.

Man måste kunna bemöta olika människor för vi träffar ju på jättemånga olika kunder. Alla är inte likadana och jag kan inte säga att man alltid ska göra såhär eller att det alltid ska vara såhär. Det går ju inte. För en kund kanske jättegärna vill vara i fred och då får man acceptera det medan en annan vill ha mycket hjälp. (Kim)

För att veta hur man ska bemöta en specifik kund på bästa sätt är det som vi nämnt viktigt med en god förmåga att kunna läsa av människor. Vi får information om ett vanligt verktyg som i serviceyrken lärs ut till de anställda och som är ofta förekommande inom handelsbranschen för att man snabbt ska kunna göra en bedömning av en kund och dess behov. Genom att göra en så kallad Discprofil på en kund, det vill säga tilldela kunden en av fyra kategorier som passar in på deras personlighet kan man utifrån det bemöta kunden på det sätt som den kommer känna sig mest nöjd med. Kunderna kategoriseras genom att de stämmer in på någon av färgerna blå, grön, röd eller gul. En specifik färg ska bemötas på ett specifikt sätt. Den blåa kunden är analytisk och systematisk och man bör som säljare lägga fram förslag baserat på fakta. Man ska vara lugn och saklig i diskussionen. Den gröna kunden är organiserad och noggrann och för att bemöta denne bra ska man vara tillmötesgående och tänka på att inte tvinga fram ett beslut. En röd kund karakteriseras av att vara målinriktad, fokuserad och vill ut från butiken snabbt. Därför ska man som säljare se till att hålla mötet kort och effektivt. Man bör också vara tydlig med vad kunden tjänar på affären. Den sista kategorin är gul, och den personen är social, spontan och gillar att synas. Man säljer till en gul kund genom att vara glad, energisk och intresserad. Man ska se till att kunden känner sig delaktig i diskussionen (mittföretag.com).

Kopplat till social kompetens nämner Charlie utöver förmågan att läsa människor vikten av att ha "ett modigt bröst". När vi frågade vad respondenten menade med det fick vi svaret:

Att våga prata med människor och lära känna människor. Att ha den sociala förmågan att säga "hej och välkommen, är ni ute och handlar på måndagsmorgonen?" Det handlar om att få kunden att berätta om sig själv. Lite mer personligt.

Vidare under diskussionen gällande social kompetens redogör respondenterna för vikten av att besitta samarbetsförmåga. Den förmågan förklaras med att ha en bra attityd mot kollegor och att kunna fungera ihop med en arbetsgrupp. Det gäller även att ta hänsyn till och respektera varandras åsikter. Man ska tillsammans sträva mot företagets mål genom att alla tar sitt ansvar. Persson (2003, s. 19) beskriver även han att begreppet social kompetens hör ihop med samarbetsförmåga. Han uttrycker betydelsen av att kunna smälta in en grupp och vara en "medspelare". Huzell och Lundberg (2011, s. 13) skriver också om social kompetens och menar att det i butiksarbete handlar om att kunna samspela med både kunder, kollegor och chefer. Vår studies resultat går i enlighet med det resonemanget. Det är lätt att lägga fokus på kundmötet när man talar om social kompetens inom serviceyrken, men det är precis lika viktigt när det kommer till arbetsgruppen. Det var intressant att respondenterna flertalet gånger nämnde samspelet med kollegor under diskussionen kring social kompetens. Även om yrket är inriktat på service och att sälja kläder till kunder så finns det andra situationer där den sociala förmågan också spelar en avgörande roll.

Vår studie visar på att på att den sociala kompetensen är det viktigaste när någon anställs till en klädbutik och att det kommer före allt annat, såsom erfarenheter och meriter. Utifrån våra intervjuer kan vi urskilja två tillvägagångssätt där butikschefen försöker ta reda på om en kandidat har den sociala kompetensen som krävs för arbetet. Generellt sett används det urvalsinstrument som även Granberg (2010, s. 429) benämner som det vanligaste, det vill säga arbetsintervju. Av vårt material framgår det att genom att möta en kandidat vid en intervju får man en känsla om personen är tillräckligt social kompetent eller inte.

Robin beskriver ett tillvägagångssätt som skiljer sig från det vi nämnt ovan. Hen förklarar hur de vid nyanställning av exempelvis extrapersonal inte använder sig av intervjuer i rekryteringsprocessen. Robin menar att det inte ger en tillräckligt bra bild av hur den sökande fungerar med kunder och kollegor. Därför använder sig företaget istället av en metod där intressanta kandidater som lämnat in en spontanansökan direkt får komma och provjobba. Då ser man tydligt hur han eller hon agerar gentemot kunder och hur personen fungerar i teamet. Robin berättar vidare att det dock är viktigt att vara medveten om att nyanställda inte alltid vågar visa sitt rätta jag de första gångerna. Därför ska man som butikschef ge alla en ärlig chans. Robins sätt att rekrytera sin personal väckte vårt intresse då det är aningen annorlunda jämfört med resterande respondenters rekryteringsprocess. Vi har diskuterat att de flesta personer kan prestera på topp under en timmes intervju och då kan det vara svårt att veta om personen verkligen passar bra för yrket i praktiken. En del personer har lätt att tala för sig och kan berätta om sina bra sidor men det behöver inte alltid betyda att det fungerar i verkligheten. Genom att sätta en kandidat direkt i arbete och se hur personen hanterar de olika situationerna som kan uppstå på arbetsplatsen kan man i ett tidigare stadie se om personen är lämpad för arbetet eller inte.

4.2 Serviceinriktad

Ytterligare en kompetens som alla butikschefen beskrivit som en av de viktigaste hos deras anställda är att vara serviceinriktad. Det som i vår studie beskrivs som att vara serviceinriktad går i enlighet med vad Schmidt och Sköld (2008, s. 91ff) beskriver som viktigt i säljprocessen. Det handlar om att se kunden och få honom eller henne att känna sig sedd och viktig. Man bör alltid se till att vara där när de behöver hjälp. Butikerna är väldigt eniga i vad det innebär att vara serviceinriktad och följande två citat visar på denna likhet:

För oss går kunden alltid först. Det ska inte finnas något som är viktigare än kunden i fråga. Och vi jobbar utifrån att det inte ska finnas något köptvång men att alla ska få den hjälp de behöver. *(Sam)*

Kunden går i första hand. Vi ska alltid försöka lösa det för dem och det är sällan vi låter en kund gå sur härifrån. Och där gäller det ju också att du är väldigt villig att hjälpa till och lösa bekymmer. *(Robin)*

Citaten ovan tillsammans med ytterligare insamlad information beskriver att det viktigaste när det gäller service är att kunden ska känna sig sedd och vara nöjd när den går ut från butiken, oavsett om ett köp eller inte skett. En missnöjd kund kommer högst troligen inte komma tillbaka för att handla och därför är det viktigt med god service. Det finns alltså egentligen ett bakomliggande syfte till varför man vill få en nöjd kund. Det handlar inte om att butiken bryr sig om att kunden ska vara nöjd för personens eget bästa utan egentligen handlar allt om ett ekonomiskt vinstintresse. Detta styrker Abiala (2000, s. 70) när hon beskriver hur man i serviceyrken försöker dölja det kommersiella syftet genom att tala om service som något viktigt för kundens skull. Relationen anställd och kund emellan är egentligen till för att maximera försäljningen (Abiala 2000, s. 70).

När Charlie betonar vikten av att vara serviceinriktad hävdar hen istället att god service har uppnåtts om kunden lämnar butiken med en påse i handen. "Det överordnade syftet med mötet ur företagets synvinkel är ekonomiskt: det handlar om att genomföra en försäljning" (Abiala 2000, s. 110). Charlie är ärlig med att säljkravet går före omtanke om kunden:

En duktig säljare bryr sig inte om vad han eller hon säljer. Man har den här tävlingsinstinkten i sig att komma till avslut som det heter, då man kan leda kunden till kassan och ta betalt.

Vi ställer oss frågan huruvida de anställda i butikerna är medvetna om vad det bakomliggande syftet till god service är. Till viss mån tror vi att det kan finnas butikschefer som vill få sina anställda att genuint tänka på sina kunders bästa. Att vid exempelvis merförsäljning förklara för sina anställda att det handlar om att tillgodose ett behov kunderna inte visste att de hade. Genom det som Hochschild (2012, s. 35ff) benämner som det djupa uppträdandet, att framkalla känslor som kommer bidra till ett visst beteende, kommer butiksanställda då ge en god service för att de bryr sig om kunden. Detta trots att merförsäljning endast handlar om ekonomisk vinning för företaget. Däremot tror vi att de flesta anställda är väl medvetna om hur marknaden ser ut. Att god service ges till kunderna för att de ska vilja komma tillbaka och handla och att merförsäljning egentligen handlar om att företaget ska tjäna mer pengar. De butiksanställda ska däremot kunna övertyga kunden om att service handlar om omtanke. De använder sig av Hochschilds (2012, s. 35ff) benämning på ytligt uppträdande. Genom att ändra på hur man framstår utåt sett, tror kunden att omtanke ligger bakom beteendet. På detta sätt kommer det kommersiella syftet i skymundan.

Schmidt och Sköld (2008, s. 92) beskriver att man i säljprocessen bör göra en behovsanalys och ta reda på om kunden är ute efter något speciellt. Detta genom att vara lyhörd, intresserad och genom att ställa frågor. För att göra detta beskriver våra respondenter igen hur viktigt det är att kunna läsa av människor och se vad en kund vill ha eller kanske inte vill ha. Detta visar sig vara något som är väldigt svårt i början men också något man med tiden lär sig. På arbetsplatserna finns tillgång till datorer som innehåller utbildningar, så kallade e-

utbildningar, med bland annat säljutbildningar där de anställda får lära sig att bli en duktig säljare.

I denna studie valde vi att medvetet ta med butiker med olika "exklusivitet". Det fanns en tanke att butiker med mindre exklusivitet och där det är betydligt vanligare med självbetjäning möjligtvis skulle lägga mindre vikt på service jämfört med butiker där butikspersonalen förväntas ta kontakt med alla kunder. Självbetjäning innebär att kunden själv letar efter det som han eller hon är ute efter (synonymer.se). Eftersom vi anar att det oftast är fler kunder samtidigt i en butik med mindre exklusivitet tror vi det är av större vikt att kunden ska kunna hitta det han eller hon letar efter på egen hand. För att detta ska vara möjligt är det viktigt att alla storlekar finns tillgängliga ute i butiken. I en mer exklusiv butik där vi misstänker att det istället är mindre kunder i butiken samtidigt har oftast butikspersonalen större möjlighet att hjälpa till och fråga kunderna vad de är ute efter. Vi trodde att de exklusiva butikerna skulle betona service mer än de mindre exklusiva. Detta var dock ingenting som framgick i vår studie. Alla butiker oavsett exklusivitet menade att servicekänsla var en av de viktigaste kompetenserna i butiksarbete.

4.3 Driven

Utöver att vara social kompetent och serviceinriktad nämner våra respondenter driven som en viktig egenskap hos de anställda. Det handlar om att vara engagerad och ha en vilja att utvecklas. När Charlie berättade om hur viktigt detta är säger hen: "Jag söker nog mycket det som är hungern, förstår ni?". När vi frågar Sam vad som menas med att vara driven får vi till svar:

Att man hela tiden kämpar för att bli bättre och inte nöjer sig. Man har förståelse för att branschen också utvecklas.

Andra definitioner av att vara driven i klädesbranschen beskrivs som att man är framåt och tar för sig, vågar komma med nya idéer och tar initiativ till att göra mer än det man blir tillsagd. Man ser till att ha tillräcklig kunskap för att kunna sköta alla arbetsuppgifter och man har kännedom om produktsortimentet. Jamie berättar att företaget vinner mycket i längden på att ha anställda där alla kan utföra samtliga uppgifter. "Då blir man mindre sårbar". Respondenterna har berättat att produkt- och materialkännedom kopplat till sortimentet inte är något krav men att det självklart är ett plus och en merit. På samma sätt som det finns e-utbildningar för att de anställda ska bli bättre säljare har butikerna även utbildningar i material- och produktkännedom genom datorn där man lär sig om material och produkter när man får anställning. Att man ändå tar eget initiativ till att lära sig mer om detta är en stor fördel och visar på ett engagemang.

För att på flera sätt ta fram information om vilka kompetenser och egenskaper som är värdefulla hos de anställda i en butik frågade vi bland annat butikscheferna om de har eller

har haft någon talang på arbetsplatsen och vad som i sådana fall kännetecknar honom eller henne. Vad som utmärkt en talang har kunnat kopplas till olika kategorier i vår analys, bland annat till rubriken driven. Mio svarar på frågan:

Vi har en tjej som är väldigt faktabaserad. Hon gillar att ha kött på benen innan hon uttrycker sig om något. Det är väldigt bra när det kommer in kunder och frågar om ett visst material eller så. Detta visar på ett engagemang, att man vill kunna och lära sig.

Fler svar på frågan kring talanger har även gått att koppla till andra kompetenser, vilket kommer beskrivas senare i analyskapitlet under passande rubrik.

Studien visar också på att butikschefer uppskattar och finner det inspirerande när det kommer in någon ny som har nya idéer och som faktiskt vågar uttrycka dem. Kim förklarar att när man arbetat väldigt länge ihop i ett team kan det bli att man tycker väldigt lika och inte ser "nya" saker. Då är det speciellt uppskattat och viktigt att någon vågar sticka ut och vill hjälpa till att utveckla företaget och varandra.

Eftersom respondenterna under våra intervjuer lyft driven som en viktig egenskap hos deras anställda var vi intresserade av att veta på vilket sätt de försöker ta reda på om arbetsökande besitter denna egenskap. Att kandidater redan vid anställningsintervjun visar ett stort intresse för företaget är ett sätt. Mio berättar vilken känsla hen vill få vid en intervju med en kandidat:

Jag vill att de ska brinna för att utvecklas och jag ser mycket om personen talar utifrån vad jag vill höra eller om den talar utifrån sig själv. Jag vill ha någon som är sig själv. Jag tror det blir bäst jobb då. Jag skulle säga att man är en bra människokännare när man arbetat så mycket i butik som jag gjort. Men samtidigt är det väldigt svårt att läsa av en person och det är därför man har vidareintervjuer.

Att se på tidigare erfarenheter som visar på engagemang är ett annat sätt att ta reda på om en sökande är driven. Detta kan man göra genom att kontakta referenser. Hur våra respondenter hanterar referenser skiljer sig åt. En del av det insamlade materialet visar på att det är något som alltid används och är det viktigaste tillvägagångssättet för att ta reda på hur en person är i sin yrkesroll. "Referenser är A och O" säger Jamie. Samtidigt finns det respondenter som inte använder referenser lika konsekvent även om det anses vara ett värdefullt verktyg.

Det är misstaget man gör när man anställer folk. Att man verkligen inte lyfter telefonen tillräckligt ofta och ringer och kollar den här personen som man är intresserad av. (*Robin*)

En förklaring till att det inte alltid används är att tiden inte räcker till och att det därför inte prioriteras. Precis som Lindelöw (2003, s. 18) beskriver sänker företag i perioder sina krav för

att man behöver få in en medarbetare snabbt. Vi ser en tydlig koppling här att de butikschefer med flera års erfarenhet är de som alltid ringer och kollar med referenser medan de som har mindre erfarenhet inte gör det i lika stor utsträckning. Vi tror att en förklaring till detta kan vara att de som arbetat längre sett skillnad i resultat på om man gör det eller inte och det kan vara en anledning till att de hanterar referenser olika mycket. Är man medveten om vikten av referenstagning är det lättare att ta sig tid till det trots att det är bråttom. Gör man en miss i rekryteringen på grund av detta kommer det bidra till större tidsbrist vid ett senare tillfälle.

Jamie berättar dock om ett tillfälle där hen låtit referensen påverka allt för mycket. Efter att ha ringt en tidigare arbetsgivare till en kandidat så höjdes Jamies förväntningar då referensen talade om kandidaten som att hon var "helt outstanding". Därför anställdes hon på företaget men Jamie berättar att det här blev en felrekrytering då den anställde inte motsvarade förväntningarna. Personen gjorde bara det som hon blev tillsagd och ingenting extra. Hon tog inga egna initiativ och det är något man måste kunna göra, speciellt under sommaren berättar Jamie. Hon saknade med andra ord det driv som behövs för yrket. Utifrån detta gör vi tolkningen att referenser är viktigt men att man bör vara försiktig med att lita helt på det omdöme en arbetssökande får. Det kan vara så att personen gjort väldigt bra ifrån sig på en tidigare arbetsplats där uppgifterna såg annorlunda ut men inte klarar av det lika bra på ett annat ställe. Det kan också handla om att en tidigare arbetsgivare haft en god relation till en tidigare anställd och vill därför tala gott om denne. Egemo (2006, s. 23) hävdar att man bör vara försiktig med både arbetsbetyg och personliga formuleringar från tidigare arbetsgivare då personkemi kan variera. Har man en god personkemi arbetsgivare och anställd emellan blir såklart referensen positiv. På grund av detta tror vi att sanningen ibland kan bli aningen förskönad. Som Lindelöw (2003, s. 19f) beskriver kostar det pengar för företaget när en felrekrytering sker. Vår studie visar därför att det är viktigt att lära sig av sina misstag när det kommer till felaktiga beslut i en rekryteringsprocess.

Denna egenskap, att vara driven, kopplar vi bland annat till två av kompetenserna som Undervisningsministeriet (2005 se Illeris 2013, s. 65f) tar upp, nämligen lärandekompetensen och självstyrningskompetensen. Som tidigare nämnt i teorikapitlet handlar dessa två kompetenser om viljan att lära sig ny kunskap samt förmågan och viljan att ta egna initiativ och beslut i arbetsuppgifter som överensstämmer med företagets strategier. Med andra ord kan man benämna driven som både en personlig egenskap och en kompetens. Respondenterna gör inte någon skillnad på egenskaper och kompetenser och kanske är det så att det inte finns en tydlig gräns mellan dem i arbetslivet. Ibland kan en personlig egenskap bli en kompetens genom att man drar nytta av den medvetet. Om man utgår från Lindelöws definition av intrapersonella kompetenser och specialistkunskap/analytisk förmåga så styrker även det resonemanget om att driven kan ses som en kompetens. Dessa är två delar i hennes kompetensmodell som vi beskrivit i teorikapitlet. Intrapersonella kompetenser innebär att man är motiverad i alla lägen, även i motgångar. Specialistkunskap och analytisk förmåga handlar bland annat om en persons potential till utveckling. Att vara driven, med andra ord engagerad och villig att utvecklas, menar vi hör ihop med dessa kompetenser.

4.4 “Skådespel”

Butikspersonalen har som tidigare nämnt en stor inverkan på kundens upplevelse av sitt besök i en klädbutik. Studien visar på hur viktigt det är att kundens förväntningar uppfylls för att de ska känna sig tillfredsställda. För att kunna uppfylla detta förväntas de anställda att uppträda på ett specifikt sätt.

Alla har dåliga dagar och så även jag. Men då får man ju ha en professionalism i kroppen. Lägga det åt sidan och så får man klistra på det här leendet. *(Charlie)*

En gemensam tanke som framkommit är det faktum att det är naturligt att alla anställda kan ha dåliga dagar ibland. Det kan handla om något privat eller att en kund är besvärlig och otrevlig som gör att man blir irriterad och trött. Detta får dock aldrig visas ut mot kund då företaget är beroende av sina kunder. Då är det oerhört viktigt att man har förmågan att koppla bort detta och ge bra service och kundbemötande ändå. Här kommer professionalismen in som beskrivs i citatet ovan. Det finns en samstämmighet i att det här skådespelet, även om de inte själva uttrycker sig i just den termen, är väldigt svårt men något som man hela tiden blir bättre på.

Man går ju inte runt och ler hela tiden. När man bara är koncentrerad kan man ju se fruktansvärt sur ut. Det är en match man brottas med dagligen. *(Jamie)*

Informationen som framkommit av intervjuerna går i linje med Goffmans (2014) tankar om livet som ett skådespel där man spelar en roll på scenen framför en publik. Butikspersonal behöver därför styra sina handlingar och uttryck utifrån vad publiken, kunderna, förväntar sig och vill ha.

Vi pratar mycket om att man går ut på scenen. Där är man glad och pratar. Har du en dålig dag får du stoppa den i fickan och lägga undan den. *(Jamie)*

Utöver vikten att inte visa negativa känslor ut mot kunder är det ändå betydelsefullt att man som anställd får ut sin frustration på något sätt. På lagret eller i personalutrymmen får man visa och berätta om sin dåliga dag eller irritation som uppstått vid ett kundmöte. Det beskrivs som ett sätt att komma på bra humör igen.

Man måste alltid vara trevlig utåt mot kunden även om de är otrevliga och även om man blir irriterad. Det får man ta med sina kollegor senare istället och gå ut på lagret och prata av sig. *(Robin)*

Här arbetar de i enlighet med Goffmans (2014, s 101ff) främre och bakre regioner. I butiken där kunderna vistas är de anställda granskade och måste agera i enlighet med sin roll. Här är man som anställd den som styr publikens, i detta fall kundens, intryck och upplevelse. Det är

såklart viktigt att kunderna går därifrån nöjda för att företaget ska marknadsföras på ett bra sätt. På lagret eller i personalutrymmen får man istället lägga av sig sin mask och roll och är inte längre granskad. Där kan man uttrycka sina riktiga känslor och obehag slappna av. Hochschild (2012) har liknande tankar som Goffman och menar att man i arbeten med människor måste kunna "fejka" och styra sina känslor. Man gör det genom att kontrollera ansiktsuttryck och kroppsspråk (Hochschild 2012). Studiens resultat överensstämmer med detta då respondenterna tydligt uttryckt vikten av att anställda ska kunna trycka undan vissa känslor gentemot kunder. Som vi nämnde ovan kan det handla om irritation, trötthet, stress eller nedstämdhet av olika anledningar som kunder inte på något sätt ska kunna märka av.

Kunder bryr sig ju inte jättemycket om hur vi mår. Alltså, om jag skulle svara en kund snorkigt för att jag är ledsen så skulle dom tycka att jag är just snorkig. Fast jag egentligen är ledsen. (*Jamie*)

Intressant nog höjer en av respondenterna dock ett varningens finger för att fejka känslor och klistra på ett leende. Vid frågan hur man bemöter otrevliga kunder får vi svaret:

Vi brukar säga bara var glad. För det får bort det sura hos kunderna tror jag. Alltså sätt på ett jäkla stort leende och var ödmjuk. Det är ju svårt att stå och skälla på någon som står och ler. Det får ju dock inte vara sådär påklistrat för då blir det nästan bara provocerande. (*Robin*)

Respondenten sätt att tänka här överensstämmer med Hochschilds teori om det ytliga uppträdandet. Det handlar som tidigare nämnt om att man ändrar på hur man framstår på utsidan, genom att till exempel le när man inte är glad (Hochschild 2012, s. 35ff). Ytterligare ett intressant citat framkom under en av intervjuerna. Här ser vi istället ett tydligt samband till det djupa uppträdandet (Hochschild 2012, s. 35ff):

Ibland får man ta skit från kunder. Jag brukar tänka att de också har dåliga dagar men de får visa det mycket mer än vad jag får visa. (*Sam*)

Genom det djupa uppträdandet lägger man fokus på att försöka framkalla känslor hos sig själv som kommer bidra till ett visst uppträdande (Hochschild 2012, s. 35ff). Citatet ovan är ett exempel på detta. Genom att försöka sätta sig in i en kunds situation och försöka tänka att han eller hon bara har en dålig dag kan det göra att man lättare kan bemöta kunden trevligt och med förståelse, trots att den är otrevlig. Självklart finns det däremot gränser i vilken typ av bemötande från kunder som är acceptabelt vilket våra respondenter också påpekat. "Kunden har inte alltid rätt" menar Jamie. Det är dock inte självklart alla gånger att veta var gränsen går för hur mycket man som butiksanställd ska behöva stå ut med. Det finns en samstämmighet i att personalen alltid ska känna sig trygga och att när en svårare situation uppstår är det istället deras ansvar som butikschef att lösa problemet.

4.5 Olika är bra

Vi har flertalet gånger under våra intervjuer fått höra hur viktig personligheten är hos de anställda och att den i flera fall kan avgöra vem som får jobbet i en rekryteringsprocess. Det är intressant att samtliga respondenter betonat hur viktigt det är med olika personligheter och kompetenser på arbetsplatsen. Att de anställda har olika personlighetsdrag verkar uppskattas och eftersträvas i den här branschen. De vill ha personal som kompletterar varandra.

När vi frågar Charlie om det finns någon talang i butiken och vad som i så fall kännetecknar honom eller henne berättar respondenten om en anställd som verkligen alltid är glad och sprallig. Personen syns och hörs i butiken och är inte rädd för att ropa "hej" över hela lokalen när kunder kommer in. Charlie nämner även motsatsen och berättar om en annan anställd som är lugn i alla situationer:

Den här personen kan röra sig över golvet utan att det syns. Som bara flyter med så här. Och en del kunder upplever detta väldigt behagligt. Och då har den personalen den fördelen istället.

Det finns en samstämmighet bland våra respondenter i att det som avgör vem som får en anställning om det finns flera bra kandidater att välja mellan är den personen som har den kompetensen som företaget inte har sedan innan. Även om butikernas syfte är att sälja kläder så är det många fler områden som ska beaktas. "Hela företaget ska ju fungera". Därför är det viktigt med anställda som kompletterar varandra för att alla funktioner ska fungera så effektivt som möjligt. En del av det dagliga arbetet består också av att alla varor ska finnas ute i butiken, att det som är slut beställs samt att butiken är i fint skick. Flera av de anställda kan exempelvis vara väldigt duktiga på kundkontakt och den sociala biten men är inte lika strukturerade och ordningsamma. I ett sådant fall kan ordningsam vara en egenskap som butikschefen letar efter och som kan avgöra vem som blir anställd vid nästa rekrytering.

Det gäller med andra ord att se över hur arbetsgruppen ser ut och som butikschef behöver man fundera på vad för slags person som kan göra den ännu bättre. Alla behöver exempelvis inte vara lika organiserade, utåtriktade eller lugna i stressiga situationer men det är en fördel om det finns några av varje.

Jag försöker tänka att för att vi ska få en så bra grupp som möjligt så krävs det olika personligheter och kompetenser. Jag kan uppleva att det är svårt om... ja vi jobbar ju väldigt tätt på varandra hela tiden och man kan liksom inte gömma sig från varandra. Det funkar ju inte så och då kan jag tycka det är bra med lite olika. Ha olika sätt att vara på. (*Jamie*)

Utifrån ovanstående information gör vi följande tolkning: Även om det finns vissa egenskaper och kompetenser som är ett måste för att klara av arbetet som butikspersonal i klädbranschen så eftersträvas också en variation av olika personligheter och anställda som kompletterar

varandra med deras kompetenser. Detta för att gruppen ska bli mer harmonisk då man jobbar tätt inpå varandra, för att nya idéer och tankar ska komma fram samt för att butiken då kommer både skötas och sälja så bra som möjligt.

Utöver en blandning av olika personligheter har intervjuerna i studien också behandlat fördelningen av kön och ålder hos de anställda. Respondenterna har berättat om vikten att ha spridning på både kön och ålder för att få en bra harmoni i gruppen men vi ställde oss frågande till detta då framförallt fördelningen mellan män och kvinnor inte visat sig vara det minsta jämn. Forskning visar på att kvinnor är de som dominerar klädesbranschen, även i herrbutiker (Åmossa 2004, s. 8). Trots att man vill ha både kvinnor och män och anställda i olika åldrar existerar denna fördelning i väldigt liten grad. En som är väldigt öppen med att könsfördelningen är dålig i butiken är Charlie. Respondenten förklarar att hen gärna ser fler killar i branschen då den är "väldigt tjejig". Vi har fått svar på, varför det enligt butikscheferna, ser ut som det gör. Den generella förklaringen till detta är att det helt enkelt är färre killar än tjejer som söker jobb i klädbutiker. "Jag upplever det svårare att hitta en kille just för att man får mindre ansökningar liksom" säger Kim. Vi tror att en bidragande faktor kan vara ett bristande intresse att träda in i modebranschen från mäns sida och därför är det helt enkelt färre som söker.

Det är viktigt att komma ihåg att arbetsgivare har fri anställningsrätt och kan anställa vem den vill så länge ingen diskrimineras (SFS 2008:567). Studien visar på en medvetenhet hos butikscheferna om att bland annat ålder, kön och etnicitet inte får spela någon roll. Respondenterna är tydliga med att alla människor är välkomna till företaget och det är positivt med en blandad arbetsgrupp.

4.6 Kvalifikation och erfarenhet

Studien visar på att inga speciella kvalifikationer eller erfarenheter krävs för att få anställning i en klädbutik. Erfarenhet är däremot en merit som ger vissa kandidater en fördel i rekryteringsprocessen. Genom erfarenhet, och då främst från klädbutiker, har man förståelse för hur rutiner fungerar och hur man är en bra säljare. Erfarenhet är med andra ord något positivt men behöver inte vara nödvändigt. Butikerna annonserar heller inte ut att erfarenhet är ett måste när de söker ny personal men nästan alla har förklarat att de skriver att det är något som är meriterande. De menar att det är tacksamt att ha anställda som känner till branschen sedan tidigare. Egemo (2006, s. 17) hävdar att man bör vara försiktig med att inte ställa för höga krav i en arbetsannons då det finns risk för att tänkbara kandidater skräms bort. Kim tar upp en intressant tanke om att alla ska ha en chans att bli en del av deras team och företag:

Det kan vara en fördel om man har erfarenhet. Men man har ju självklart möjlighet att komma in ändå. Det kan ju inte alltid vara att man ska ha erfarenhet för då kommer man ju aldrig in någonstans.

Charlies tankesätt går i liknande banor som ovanstående:

Vi har inga stora krav på erfarenhet eller utbildning egentligen. Min chef har ju den här filosofin om att alla ska ha möjlighet att utvecklas och alla ska ha möjlighet att komma in som en i gänget här och prova. Och det är en bra filosofi.

Resultatet visar på, som tidigare nämnt, att erfarenheter aldrig är något krav men självklart meriterande. Vi tror att tidigare rekryteringar och hur det fungerat eller inte fungerat att lära upp någon från start kan påverka i vilken grad man som butikschef tar hänsyn till erfarenhet i en rekryteringsprocess. Allt från kassasystem, säljförmåga, kundkontakt och rutiner ska läras ut. Anställer man någon som redan har koll på mycket av detta tjänar man tid och pengar på att inte behöva utbilda den från grunden och självklart är det både bekvämt och positivt för företaget. Eftersom att det enligt studien är viktigt att vara serviceinriktad är vi förvånade över att respondenterna inte förespråkar erfarenhet ännu mer. Har man erfarenhet är det bland annat ett utmärkt tillfälle att höra av sig till tidigare arbetsgivare och höra hur kandidaten klarat av den biten innan. Finns ingen erfarenhet inom servicebranschen har man inga lämpliga referenser att anförtro sig till och referenser är ändå något de förklarar är viktigt vid nyanställning.

4.7 Magkänsla och felrekrytering

Som tidigare nämnt ligger fokus i denna uppsats på att ta reda på vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper som är viktiga hos de anställda i klädbutiker. Det finns ett tydligt samband mellan det som önskas hos en anställd och hur man som ansvarig resonerar i en rekryteringsprocess. Vid rekrytering finns det möjlighet att påverka vilka kompetenser som ska finnas på företaget. Det framgår av våra intervjuer att det inte alltid är enkelt att avgöra vem som besitter de bästa kompetenserna och vem som kommer passa bäst in på företaget. Vad händer när flera kandidater har liknande meriter? Det som påverkar beslutet om vem som blir anställd beskrivs främst vara magkänslan. De verkar se den som ett tillförlitligt verktyg, vilket även ett citat av Sam tyder på: "Magkänslan brukar leda väldigt långt. Väldigt, väldigt långt i en rekryteringsprocess". Den generella bilden av varför felrekryteringar ibland sker i butikerna har ett tydligt samband med att man i en rekryteringsprocess inte följer sin magkänsla. Det finns en samstämmighet i att det är viktigt att våga lita på den för att lyckas rekrytera den bästa personalen. I allmänhet visar vår studie alltså på att intuition ses som något positivt, men Charlie har en annan syn på saken. Charlie menar att felrekryteringar skett på grund av att magkänslan fick avgöra allt för mycket. Hen förklarar att det som ska avgöra är kompetens och personlighet, före intuition.

Huruvida man ska lita på magkänslan eller ej vid en rekryteringsprocess har även Lindelöw (2003, s. 78) uttalat sig om. Enligt henne kräver det mycket ansträngning att förstå vem en person är och ett första intryck räcker inte för att veta om en person är rätt för befattningen

eller inte. Att man ska vara försiktig med vad man får för första intryck styrker Charlie när hen berättar om den goda kunskapen som idag finns hos många arbetssökande i hur man på bästa sätt ska presentera sig i ett anställningsförfarande:

Väldigt många idag är väldigt duktiga på att skriva CV. Duktiga på att presentera sig och visa framfötterna där men det håller inte hela vägen för alla. Det gör inte det.

Lindelöw (2003, s. 78) menar att början av en rekryteringsprocess ska ske så objektivt som möjligt, vilket den inte blir om man utgår från sin magkänsla. Teorin om haloeffekten vid en rekryteringsprocess blir återigen aktuell. Att en rekryterare gör en bedömning efter bara fyra minuter av en kandidat som sedan omedvetet försöker bekräftas (Hallen 2005, s. 9). Charlies exempel på hur det första intrycket ledde till en felrekrytering väckte vårt intresse:

I det här fallet som jag tänker på som ligger närmast är att den här personen var väldigt intresserad och väldigt på för att få den här tjänsten. Och började en provanställning men det gick inte många dagar förrän vi upptäckte att det är ju inget tempo i den här människan. Det funkar inte att gå och köra dammsugaren i två timmar när de andra fixar det på trettio minuter. Det var en jätteskillnad. Väldigt på och väldigt pushig framåt i första läget, men sen vart det semester på jobbet liksom. Så det vart väldigt fel. Och det är inte det att man är slavdrivare så men när man hela tiden får pusha litegrann och försöka på alla sätt. Det går inte.

Trots enstaka felrekryteringar som skett på grund av magkänslan kan vår studie dock visa att magkänslan till största del är ett viktigt verktyg för att avgöra vem som passar som anställd i deras butiker. De väljer att lita på sin magkänsla eftersom deras tidigare erfarenheter visar på ett mestadels gott resultat. Att behöva vara objektiv för att få en så bra rekryteringsprocess som Lindelöw (2013, s 78) påstår kan vår studie därmed inte styrka helt och hållet. Ett skäl till varför de väljer att lita så mycket på sin magkänsla tror vi kan grunda sig i att de som arbetar som butikschef inte har rekrytering som sitt huvudområde. Kanske har de inte lika många verktyg som en specialist inom rekrytering besitter vilket gör att de därför utnyttjar sin magkänsla.

Det vi fått bekräftat i studien är att genom felrekryteringar där någon man anställt inte motsvarat förväntningarna kan man komma fram till kompetenser och egenskaper man både vill ha och inte ha bland personalen på företaget. Därmed lär man sig till nästa gång någon ska anställas.

4.8 Ytterligare kompetenser och egenskaper

Ansvarsfull är ännu en egenskap studien visar på är viktig hos anställda i klädbutiker. Man bör vara ordningsam och organiserad och ta sin yrkesroll på allvar. När man är på jobbet

måste man göra det man ska och se till att uppdraget sköts. En vanlig fråga när respondenterna ringer referenser är just hur man sköter sina arbetsuppgifter och om man passar tider.

Det ställer till ganska mycket problem för oss med personal som kommer tio minuter försent eller ringer sig sjuk klockan halv två på natten en fredagskväll. Det är ingen personal man vill ha. (*Sam*)

Ytterligare något som respondenterna lägger vikt på i intervjuerna är det faktum att man som anställd är anpassningsbar. Man ska kunna anpassa sig till olika situationer och framförallt tempot i butiken. Vi får information om att vissa dagar kan vara väldigt lugna då det kommer någon kund i timmen och tempot är väldigt lågt. Andra dagar, speciellt helger och kvällar, är tempot betydligt högre och det kan vara väldigt stressigt. Det är därför viktigt att man kan sysselsätta sig under olika omständigheter och utnyttja tiden väl. Vid högt tempo måste man vara effektiv och ligga steget före i tankarna. Det gäller att prioritera vad som är viktigast för stunden. Högsta prioritet är då att hjälpa kunden i första hand och andra delar som städ och ordning på lagret får hamna åt sidan. När det istället är lugnare måste man kunna ta eget initiativ till mindre roliga saker men som är minst lika nödvändiga. Det kan handla om att fylla på varor, se över vad som behöver beställas och städa på lagret. Alla har tyvärr inte har den förmågan att hela tiden anpassa sig efter tempot. Därför är provtjänstgöring betydelsefullt när någon ska anställas. Genom att låta nya anställda provjobba under både lugnare veckodagar och stressigare helger kan man se hur de agerar i de olika situationerna. Det finns en samstämmighet i att anställda som är stresståliga är av stor betydelse och det är ytterligare något som ofta frågas om när en referens blir kontaktad.

Gemensamt för samtliga respondenter i vår studie är att de vid sitt beskrivande av vilken personal de vill ha i sin butik nämnt glad och trevlig flertalet gånger som en av de viktigaste och mest självklara egenskaperna. Schmidt och Sköld (2008, s. 86) hävdar också att detta är av betydelse i serviceyrken. Genom att anställa personer med rätt inställning till kunder och som är öppna och trevliga kommer det bidra till att kunderna handlar mer.

4.9 Estetiska krav

4.9.1 De anställda - en viktig marknadsföring

Vår studie styrker de teorier vi läst om att personalen representerar företaget och att deras utseende därför är betydelsefullt. Tidigare internationell forskning använder begreppet *estetisk arbetskraft* som innebär att arbetsgivare skapar ekonomiska fördelar för företaget genom att dra nytta av personalens fysiska framtoning (Warhurst et al. 2000, s. 34). Genom utseende och tal förkroppsligar man och stärker ett företags profil och image (Warhurst et al. 2000, s. 37). Det viktigaste kravet kopplat till estetik som framgått i vår studie är klädsel. För

det mesta faller det sig naturligt att de som söker arbete i en viss klädbutik har ett modeintresse och framförallt intresse av den klädstil som butiken representerar.

Jag kan inte säga rakt ut att jag valt bort något för att dem har sett ut på ett speciellt vis för jag tycker att de flesta som söker sig hit är... ja men de är intresserade av de kläder och det modet vi har här. (*Jamie*)

Dessa personer kommer vid en anställning liknas med "levande skyltdockor" (Huzell & Lundberg 2010) och göra reklam för butikens kläder. Ibland händer det däremot att arbetssökande vid anställningsintervju inte ger intryck av att klä sig i den stil som företaget representerar. I dessa sällsynta fall har våra respondenter berättat att det oftast finns goda chanser att få personen att vid anställning börja intressera sig för företagets mode. Ett sätt att få de anställda att använda de kläder som butiken säljer är genom att erbjuda personalrabatt. Vi tror även att om du omges av en specifik typ av klädstil dagligen samtidigt som du ser hur dina medarbetare är klädda är det lätt att inspireras och omedvetet själv börja tycka om det. Respondenterna menar att man förklarar för personalen varför det är viktigt att bära upp de varor som säljs i butiken. De menar att det fungerar som en marknadsföring. Deras tankesätt går i linje med Huzell och Larssons (2011, s. 8) beskrivning om att estetiskt tilltalande personal fungerar på liknande sätt som inredning och attraherar kunderna.

4.9.2 Modeintresse

De som söker sig till modebranschen är ofta personer som har ett intresse för mode. Med ett intresse för mode anar vi att det faller sig naturligt att man också bryr sig och intresserar sig för sitt eget utseende mer än bara klädesmässigt. Man ser till att ha en fin frisyr, vara välvårdad och kanske även tycker det är kul att "piffa" till sig. Att bry sig om sitt utseende tror vi i sin tur kan påverka att du får ett mer estetiskt tilltalande utseende och att du då passar bättre in i klädbranschen.

I intervjuerna framgår det tydligt att modeintresse är något man måste ha för att arbeta med kläder. Som anställd ska man ha en känsla för stil och färgkombinationer. Vi ville ta reda på hur man som butikschef kan försäkra sig om att någon man anställer har modeintresse. Är det något man ser eller räcker det med att kandidaten berättar det? Vi får intrycket av att en kombination mellan hur kandidaten är klädd på en intervju tillsammans med erfarenheter, vad som står på deras CV och vad personen berättar ligger till grund för att kunna göra den bedömningen. Respondenterna menar att en kandidat ofta berättar om deras intresse och att de inför en intervju har klätt sig i kläder från respektive butik. Att man vid en intervju också är "hel och ren" är av vikt. Det räcker alltså inte med att enbart tala om att intresset finns utan klädsel och utseende, i den meningen att man är hel och ren, har viss inverkan också. Vad hel och ren innebär förklaras senare i kapitlet.

4.9.3 Fokus på utseende vid rekrytering

För att ta reda på hur viktigt utseendet är hos de anställda i en klädbutik valde vi att se hur stor vikt som läggs på det i ett rekryteringsförfarande. Vi frågade om det spelar någon roll om ett CV inkluderar foto på personen som söker jobbet. I vår studie har det visat sig att foto är uppskattat eftersom de vill få en känsla av vad det är för person man kommer möta.

Det är klart att det är ett plus med foto för då vet man vad man möter i intervjun också. Vilka förväntningar man ska ha. Jag ska inte säga att ytan betyder mycket men det är klart att det gör det i en sån här bransch. Det är en väldigt ytlig bransch. *(Charlie)*

Vi tolkar Charlies uttalande som att eftersom det är en ytlig bransch behöver man därför rekrytera personal därefter. Hade utseendet inte spelat någon roll för butikscheferna i vår studie tror vi inte det hade funnits någon anledning att vilja ha foto i en jobbsökan. Exempelvis misstänker vi att det inte är lika stor önskan på ett foto i ett CV för de som söker arbete som datatekniker eller industriarbetare. Ett foto säger väldigt lite om hur en människa är personlighetsmässigt och vilka kompetenser den har. Med andra ord borde den största anledningen till att man vill ha foto på ett CV till klädbutiker vara för att se hur tilltalande någons utseende är. Det kan självklart finnas en bakomliggande tanke om att man som rekryteringsansvarig vill veta vem man kommer att möta i en intervju precis som Charlie berättar i ett av citaten ovan, men vi tror inte att det är den huvudsakliga anledningen. Jamie styrker vårt resonemang om att ett foto inte kan säga hur någon är som person när hen berättar om ett tillfälle där de fått bilder på modeller som skulle medverka i en modevisning. Efter att ha sett en bild på en kille fick Jamie en uppfattning om att han var "dryg och tråkig". Respondenten berättar vidare att vid tillfället modellen dök upp var han "världens mest underbara person" och Jamie kände sig oerhört dum över att ha låtit en bild och ett utseende ge en sådan förutfattad mening om en okänd person. Har man arbetat som butikschef i flera år och har erfarenhet av rekryteringar precis som Jamie tror vi att man lärt sig av det misstaget, att döma någons personlighet och kompetens utifrån ett foto. Vi ställer oss då frågan varför man kräver ett foto om utseendet inte spelar någon roll?

Att klädbutiker tillhör en ytlig bransch kan vi konstatera. Däremot framgår det ett missnöje bland våra respondenter över att det ska behöva vara så men de menar att man som företag ändå måste förhålla sig till det.

Det spelar roll med utseende i branschen. Sedan behöver inte alla vara likadana. Men det är klart att det inte är helt orelevant. Företaget har ju ändå en viss... ja hur de vill se ut. *(Jamie)*

Det ligger någonting i att utseende spelar roll. Det är så världen ser ut. Även om man önskar att det inte var så. Det ligger ju mycket fokus på utseende. Det går väl inte att komma ifrån. *(Robin)*

På grund av en ökad tillväxt i handelssektorn och en ökad konkurrens på marknaden har personalen på företag fått en allt mer avgörande roll menar Huzell och Lundberg (2010, s. 8). Estetiska krav hos anställda inom handeln är ett resultat av detta. Det ligger med andra ord någonting i det våra respondenter berättar. Trots att man som butikschef inte vill lägga så stort fokus på det ytliga hos personalen så är det ändå så marknaden ser ut. Vill man vara med att konkurrera så gäller det att anpassa sig, och då krävs det utöver kompetens också att de anställda passar in i miljön. “Det är klart jag inte skulle sätta vem som helst på golvet” säger Robin.

4.9.4 Estetiska krav på butikens personal

De flesta estetiska krav som framkommit av våra intervjuer är inte kopplat till rekrytering utan de ställs mestadels på redan anställd personal. Det handlar om klädval, att vara hel och ren, välvårdad och att man ska hålla sig hälsosam. Utseende i den bemärkelsen att man har ett tilltalande ansikte har inte kommit på tal i studien. Vi tror att det har att göra med att det inte är socialt accepterat att kommentera något människor inte kan ändra på. Det är inte heller socialt korrekt att uttala sig om att någon är snygg eller ful. Det är lätt att argumentera för att vem som är snygg och vem som är ful är subjektivt och skiljer sig från person till person. Vi tror dock att många har liknande uppfattning om vem som har ett fördelaktigt utseende och inte.

Att man ska vara välvårdad och välklädd när man är på arbetet är ett måste när man arbetar i en klädbutik. När detta förklaras gör Charlie en intressant jämförelse med en skönhetsalong för att argumentera varför det är så viktigt:

[...] och det är klart att jobbar man på en skönhetsalong så får man nog inte ha en dålig hårdag på jobbet. Det funkar inte riktigt.

Butikscheferna har förklarat att det ligger på deras ansvar att förmedla detta till de anställda. Vid tydliga krav skapas även ett större ansvar hos arbetsgivaren att förklara sina handlingar och skäl till varför de ställer specifikt de kraven (Huzell & Lundberg 2010). Är det någon som kommer till jobbet i opassande kläder är det viktigt att kunna säga till att det inte fungerar. “Ser jag någonting tokigt så säger jag ju till liksom, att det där fungerar inte” förklarar Sam. Det finns med andra ord vissa klädkoder som säger vad man ska och inte ska ha på sig. Detta är enligt Warhurst och Nickson (2009, s. 391) väldigt vanligt och de använder sig i denna mening av uttrycket “Dress to impress”.

4.9.5 Hel och ren

“Hel och ren” och “ren och fräsch” är två uttryck vi stött på flertalet gånger under studiens gång. Även det är ett krav kopplat till det estetiska som företagen ställer på personalen. Vi förstod att det var ett svar vi skulle få men vi ställde oss ändå frågande till uttrycket och ville veta mer ingående vad som menas med att komma hel och ren till arbetsplatsen. Det handlar

om att man ska ha rena kläder, se välvårdad ut, inte lukta illa och inte ha trasiga kläder. Är kläderna trasiga ska det vara på rätt sätt kopplat till det mode som nu råder. Flera av respondenterna berättar även att det är känsligt med synliga piercingar och tatueringar i ansiktet. Vi får intrycket av att det inte är att föredra. Vi märker att detta är tydligt kopplat till vilken typ av butik det handlar om och det styrker än en gång det faktum att anställda ska passa in i butikens atmosfär. De klädbutiker som är mer exklusiva är de som påpekat att tydliga piercingar inte hör hemma i deras butik. Kanske att piercing i ansiktet är mer välkommet i butiker med streetstyle och lite "tuffare" kläder då deras estetiska krav förmodligen är annorlunda. Där vill man istället ha någon som tycker om den typen av mode och som kan marknadsföra företagets kläder på bästa sätt.

Om det uppstår situationer när en anställd inte kommer hel och ren berättar respondenterna att det är deras uppgift som butikschef att ta tag i problemet. Eftersom att det är en så pass viktig punkt måste man som chef vara ärlig mot de anställda varför det inte passar sig att ha en smutsig tröja eller att inte ha duschat håret på några dagar. Även här ligger fokus på att man som personal i en klädbutik marknadsför företagets image.

4.9.6 Estetik som nackdel

Enligt Warhurst et al. (2000, s. 37) används de anställdas estetiska arbetskraft för att skapa en viss "stil" vid mötet med kunderna för att framkalla en viss positiv känsla. En intressant aspekt gällande estetiskt tilltalande personal framgår av ett uttalande som Charlie gör, butikschef för en av de mer exklusiva butikerna. Det beskrivs att estetiskt tilltalande personal i vissa fall kan framkalla negativa känslor hos kunder:

Det är inte alla kunder som kommer in som upplever att det är en miljö i den här butiken som de är bekväma med. De upplever att det är lite "snobbigt". Missförstå mig rätt. Lokalen är ljuvlig, helt ljuvlig. Och det gör att allt ser jättefint ut i deras ögon och det ser jättedyrt ut och då kan det vara väldigt negativt om det kommer en mannekäng, missförstå mig rätt det kan vara manlig eller kvinnlig, och möter dem med ett sätt att prata och se ut som kanske inte heller stämmer. De känner sig inte bekväma helt enkelt.

Vi får bekräftat att en del kunder däremot kräver det bemötandet. Kunderna väljer att gå fram till den av säljarna som är "fräschast, snyggast och ser ut att ha dyrast kläder." Det visar på att det inte endast är marknaden som ställer krav på estetik, utan också kunderna. Huzell och Lundberg (2010) menar att de estetiska kraven som skapats är en kombination av krav från arbetsgivare, kunder och den anställde själv. Det är med andra ord viktigt att de anställda har estetisk kompetens, det vill säga förmågan att anpassa sitt utseende utifrån de krav som ställs på dem.

Vi får information om att det är viktigt att de anställda är sunda och ser hälsosamma ut. Huzell och Larsson (2011, s.118f) benämner det som atletiska krav. Vad som innebär att se

hälsosam ut får vi inget tydligt svar på, men respondenterna var noga med att förklara att vilken kroppsform man har inte spelar någon som helst roll. Vi hade heller inte förväntat oss att få ett annorlunda svar då det inte är socialt accepterat att säga att överviktiga personer inte passar för yrket. Med anledning av att modebranschen faktiskt har ändrats de senaste åren och det ligger allt mer fokus på att framhäva kurviga modeller istället för smala så bör inte kroppsstorlek spela roll, precis som respondenterna säger. Jamie förklarar att man ser den här tendensen tydligt genom att retuscheringar tas bort och kurviga modeller får allt mer plats. Man kan som företag möta viss kritik om man marknadsför kläder genom att bara ha smala anställda, modeller och skyltdockor. Detta är intressant ur en synvinkel som säger att estetisk arbetskraft kan ses som negativt i dagens samhälle.

5. Sammanfattande diskussion

I det slutliga kapitlet presenterar vi studiens slutsatser genom att frågeställningarna besvaras. Därefter följer en diskussion kring resultatet och framtida forskning inom området. Vi kommer även att kort diskutera förbättringsområden.

5.1 Slutsatser

Vilka kvalifikationer, kompetenser och egenskaper är viktiga hos anställda i klädbutiker?

Av denna studie framgår det att det inte finns några krav på kvalifikationer som butikssäljare och därmed har alla möjlighet att arbeta i branschen. Däremot är erfarenhet meriterande och ger vissa kandidater en fördel i rekryteringsprocessen. Detta på grund av att det är tacksamt att ha anställda som känner till branschen sedan innan.

Gällande kompetenser och personliga egenskaper har social kompetens beskrivits som det som värdesätts högst. En butikssäljare arbetar dagligen i mötet med både kunder och kollegor vilket gör den sociala kompetensen oerhört betydelsefull för tjänsten. Andra viktiga delar som framkommer av intervjuerna är att man som butikspersonal är serviceinriktad, driven, ansvarsfull, anpassningsbar, glad och trevlig. Respondenterna har också betonat vikten av att personalen ska kunna styra sina känslor i mötet med kunderna och ha en professionalism i kroppen. Att man har en dålig dag får aldrig visas ut mot kund. Vilken kompetens eller egenskap som efterfrågas vid en nyanställning står i de flesta fall i relation till hur arbetsgruppen ser ut och vad som kan komplettera den. När man arbetar tätt inpå varandra har det visat sig vara uppskattat att ha en blandad grupp där alla inte är och tänker på exakt samma sätt.

Det har inte framkommit någon skillnad i resonemanget kring betydelsefulla kompetenser och egenskaper kopplat till butikernas olika exklusivitet. Det har funnits en stor samstämmighet i hur man som butikspersonal ska vara och vad man ska kunna.

Finns det estetiska krav? I sådana fall, i vilken omfattning och varför?

Studien visar att det inom klädbutiker finns estetiska krav på de anställda. De krav som framgår är att anställda i butikerna ska följa de klädkoder som finns som bidrar till att de representerar företaget och marknadsför kläderna. Personalen ska vara "hel och ren" och se hälsosam ut. Eftersom det är en ytlig bransch menar respondenterna att man som företag måste anpassa sig till marknads krav och förväntningar. Därför måste de anställdas helhet ge ett intryck av att vara estetiskt tilltalande. Våra respondenter har dock inte nämnt något om tonläget som också tillhör den fysiska framtoningen. De har heller inte gått närmare detaljerat in på att kroppsstorlek och ansiktsdrag skulle spela någon roll. De menar på att människor ser olika ut och det helt enkelt inte ska ha någon betydelse.

Det är viktigt att erkännandet av estetisk arbetskraft inte tar bort ett företags värde av att ha andra kompetenser och personliga egenskaper. I denna studie är respondenterna tydliga med

att det estetiska inte är det viktigaste. Kompetens och andra betydelsefulla egenskaper är det som värdesätts högst. Utseendet räcker inte långt om man har fel personlighet och bristande kompetens. Däremot visar vårt resultat på att rätt kompetens och personlighet behöver kompletteras med ett tilltalande yttre.

Kring frågan om estetiska krav har inte heller någon stor variation av svar framkommit kopplat till exklusivitet. När uttrycket hel och ren diskuterades fanns en skillnad i hur butikscheferna såg på synliga piercingar och tatueringar, framförallt i ansiktet. De mer exklusiva butikerna var de som nämnde att det inte var att föredra, medan de mindre exklusiva butikerna inte nämnde piercing eller tatuering som ett problem överhuvudtaget. Studien visar också på att det ställs liknande krav på alla anställda, både kvinnliga och manliga.

5.2 Diskussion

5.2.1 Diskussion kring resultatet

Efter att ha bearbetat den information som våra respondenter gett oss under våra intervjuer har framförallt tankar kring deras uttalande om estetiska krav väckts hos oss. Utifrån både tidigare internationell forsknings resultat samt den potentiella möjligheten att våra respondenter velat svara på ett sätt som är socialt accepterat, ifrågasätter vi de svar vi fått gällande estetiska krav en aning. Vi anar att våra respondenter medvetet eller omedvetet haft i åtanke att deras svar representerar ett helt företag och därför varit försiktiga med deras uttalande gällande estetiska krav. Vi har diskuterat det faktum att människan oftast väljer det mest estetiskt tilltalande i allt. När man köper en tröja, en bil eller till och med när man letar efter en partner har utseende betydelse. Varför skulle detta mönster då inte genomsyra valet av personal i en yttlig bransch? När man talar om estetiskt tilltalande människor är man mer försiktig i hur man uttrycker sig. Kanske är det för att vi inte väljer hur vi ser ut. En hel del kan vi ändra på genom klädsel, smink och frisyren men hur vi ser ut kroppsligt går inte alltid att påverka. Därför kan det vara känsligt att tala om någon som snygg eller ful. Vi menar att det därför borde vara stor sannolikhet att man väljer den mest estetiskt tilltalande även hos människor, vilket inkluderar valet av personal i en klädbutik. Vi tror att det till en viss grad också är så, men att det inte är något man vill erkänna då det helt enkelt inte är socialt accepterat.

En intressant aspekt som blivit allt mer vanlig inom marknadsföring för större klädkedjor är att använda sig av så kallade influencers, kända profiler som arbetar med sociala medier. Företagen använder dessa personer för att marknadsföra företagets produkter genom att skicka exemplar som de ska skriva om och visa upp på sina medier. Majoriteten av dessa influencers har ett estetiskt tilltalande utseende. Vi tror inte det är en slump att dessa influencers som arbetar inom modebranschen har ett tilltalande utseende och att det är just dessa personer som företagen vill använda sig av när de marknadsför sina produkter. Det

ökade informationssamhället tror vi präglat hela vårt samhälle med en större medvetenhet och fokus på estetik, vilket i sin tur även påverkar klädbranschen.

En annan intressant diskussion vi vill lyfta gäller det skådespel som de anställda i klädbutiker förväntas klara av. Trots att våra respondenter förklarat hur de ibland måste dölja eller låtsas ha vissa känslor, något som egentligen kan låta som väldigt krävande, har de medverkande i studien berättat hur detta skådespel kan vara till en fördel när de har en dålig dag. Genom att det blir tydligt att man spelar en roll blir det lättare att distansera sig till negativa känslor och tankar som inte hör hemma i mötet med kunderna. Det blir även lättare att inte ta åt sig personligt om det skulle uppstå en konflikt. Genom att tänka på att man agerar utifrån företagets riktlinjer och en specifik roll man blivit tilldelad blir det inte lika påfrestande att möta kritik. Vi själva har arbetat utifrån konceptet att gå ut på en scen och inte förrän man går backstage kan man kliva ur sin roll. Därför kan vi hålla med om att det är ett framgångsrikt koncept av just samma anledningar.

Genom att undersöka respondenternas resonemang kring tidigare felrekryteringar har informationsrika svar utökad resultatet i studien. Vi kan konstatera att genom att rekrytera fel personal får man en bild av vilka medarbetare man inte vill ha på företaget, men det blir också tydligt vilka kompetenser och egenskaper som verkligen önskas. Även om felrekryteringar kostar företaget både tid och pengar kommer det öka chansen att anställa rätt person vid nästa tillfälle. Ett intressant fynd här är alltså att det inte endast är negativt med felrekrytering. Att begå misstag är något man lär sig av, vilket vi kommer att ta med oss ut i arbetslivet.

I efterhand inser vi att det hade varit intressant att fråga hur "talanger" på arbetsplatserna påverkat senare rekryteringar. Hur har man gjort för att hitta en ny person med liknande talang? Skapar man en kravprofil utifrån de personer som haft samma roll tidigare eller blir det endast en bonus om man skulle lyckas rekrytera liknande kompetens igen? Om man till exempel har en anställd med ett stort intresse och kunskap om material som kunderna uppskattar och förväntar sig från butiken, påverkar det då framtida rekryteringar genom att man ser till att den kunskapen inte försvinner?

5.2.2 Förbättringsområden

Det mest intressanta enligt oss och det ämne uppsatsen fått mycket fokus på är de estetiska kraven. Ett alternativ till vår studie hade kunnat vara att enbart fokusera uppsatsen mot estetiska krav för att gräva ännu djupare i butikschefer tankar kring ämnet. Ett problem som dock hade kunnat uppstå vid ett tydligt fokus på endast estetiska krav är att färre butikschefer hade valt att ställa upp. Människors utseende är något man inte gärna talar om och genom ett stort fokus på något som kan väcka obehag kan den första reaktionen bli att man inte vill medverka.

Ett ytterligare alternativ hade varit att utöka urvalet i studien till både butikschefer och anställda i samma klädbutik. Genom att höra två olika parter resonemang kring viktiga egenskaper, kompetenser och krav på estetik finns möjlighet att jämföra resultatet och skapa större trovärdighet i svaren. Det hade varit intressant att se om butikschef och anställd har samma syn på framförallt estetiska krav eller om det upplevs olika. Vi anar att anställda skulle ge ärligare svar än en butikschef. Kanske känner de inte lika stort ansvar att värna om butikens rykte?

Vi kan i efterhand känna att rädslan för att skapa en obehaglig känsla hos respondenterna gjorde att vi var överdrivet försiktiga med hur vi lade fram vissa frågor gällande estetisk kompetens och diskriminering. Vi borde haft mer självförtroende i intervjusituationen och vågat ställa fler känsliga men intressanta frågor för vår studies syfte. Vi känner nu i efterhand att det hade varit betydelsefullt att fråga om en väldigt överviktig person verkligen skulle marknadsföra företagets kläder lika bra när butikscheferna berättade att kroppsstorlek inte har betydelse. När de i intervjun var tydliga med att ingen diskriminering sker vid rekrytering hade det varit tillfälle att fråga om en kandidat med funktionsnedsättning verkligen har lika stor chans att anställas?

5.2.3 Framtida forskning

För framtida forskning bör det studeras vidare kring estetiska krav i olika branscher med framförallt betoning på estetisk kompetens. Är det betydelsefullt i alla branscher att personalen kan dra nytta av sitt utseende eller är det en kompetens som enbart hör hemma inom handeln? Vidare ser vi gärna att det forskas vidare på anställdas uppfattningar om fördelar och nackdelar med att styra sina känslor och att agera utifrån en roll.

6. Referenser

Abiala, Kristina (2000). Säljande samspel: en sociologisk studie av privat servicearbete. Diss. Stockholm : Univ.

Ahrnberg Swenson, Suzanne (1997). *Rekrytering i fokus: konsten att välja nya medarbetare*. Stockholm: Svenska förl.

Alvehus, Johan (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Corbin, Juliet M. & Strauss, Anselm L. (2015). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*. 4th edition

Egemo, Jerry (2006). *Guide till bättre rekrytering*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Ellström, Per-Erik (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. 1. uppl. Stockholm: Publica

Florén, Anna-Karin (2006). *Vem passar för jobbet? Vägen till en lyckad rekrytering*. Stockholm: Svenska ESF-rådet

Galfvensjö, Annica (2006). *Rekrytering*. Stockholm: Jure

Gustafsson, Malina (2014). *Så säljer du bäst till olika personlighetstyper*. [Elektronisk] Tillgänglig: <https://mittforetag.com/sa-saljer-du-bast-till-olika-personlighetstyper/> [2017-05-11]

Goffman, Erving (2014). *Jaget och maskerna*. Stockholm: Studentlitteratur

Granberg, Otto (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8., [rev. och utök.] utg. Stockholm: Natur och kultur

Hallén, Nils (2005). *Rekrytera rätt: intervjuteknik och urval*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Hochschild, AR 2012, *The Managed Heart : Commercialization Of Human Feeling*, Berkeley: University of California Press, eBook Collection (EBSCOhost), EBSCOhost, viewed 3 April 2017.

Huzell, H, & Larsson, P 2012, 'Aesthetic and athletic employees : the negative outcome of employers assuming responsibility for sickness benefits', *Economic And Industrial Democracy : EID ; An International Journal*, 33, 1, pp. 103-123, ECONIS, EBSCOhost,

viewed 6 March 2017.

Huzell, H. & Lundberg, H. (2010), *Jag är en levande skyltdocka! Handelsanställdas upplevelser av estetiska krav*, Forskningsrapport. Handelns Utredningsråd

Illeris, Knud (2013). *Kompetens: [vad, varför, hur]*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Karlsson, Jan Ch. & Holmer, Jan (red.) (1991). *Kvalifikation: hur kompetens och meriter värderas i det moderna samhället*. 1. uppl. Uppsala: Konsultförl.

Karlsson, Jan Ch. 'Looking good and sounding right: aesthetic labour' 2012, *Economic And Industrial Democracy*, 1, p. 51, SwePub, EBSCOhost, viewed 5 May 2017.

Källström, Kent & Malmberg, Jonas (2013). *Anställningsförhållandet: inledning till den individuella arbetsrätten*. 3., [rev.] uppl. Uppsala: Iustus

Lindelöw Danielsson, Malin (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och kultur

Nationalencyklopedin, haloeffekt. Tillgänglig:

<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/haloeffekt> [hämtad 2017-05-17]

Patel, Runa & Davidson, Bo (2011). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 4., [uppdaterade] uppl. Lund: Studentlitteratur

Persson, Anders (2003). *Social kompetens: när individen, de andra och samhället möts*. 2., [uppdaterade och utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Schmidt, Helena & Sköld Nilsson, Ann (2008). *Butiksboken: för dig som jobbar inom detaljhandeln*. 2. uppl. Malmö: Liber

SFS 2008:567: *Diskrimineringslagen*

Synonymer. Tillgänglig: <http://www.synonymer.se/?query=sj%E4lvbetj%E4ning> [2017-05-12]

Trost, Jan (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Vetenskapsrådet. (2011). *God forskningssed*.

Tillgänglig: <https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> [2017-04-19]

Warhurst, C, & Nickson, D 2009, 'Who's Got the Look?' Emotional, Aesthetic and Sexualized Labour in Interactive Services', *Gender, Work & Organization*, 16, 3, pp. 385-404, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 5 May 2017.

Warhurst, C, Nickson, D, Witz, A, & Cullen, A 2000, 'Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the 'New' Glasgow', *Service Industries Journal*, 20, 3, pp. 1-18, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 6 March 2017.

Witz, A., C. Warhurst, & D. Nickson. (2003). "The labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization". *Organization*,

Yin, Robert K. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Åmossa, Karin (2004). *Du är NK!: konstruktioner av yrkesidentiteter på varuhuset NK ur ett genus- och klassperspektiv 1918-1975*. Diss. Stockholm : Univ., 2004

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Inledande frågor

- Du får gärna börja med att beskriva din roll på företaget?
- Hur länge har du arbetat på företaget?
- På vilket sätt blev du anställd?

Frågor gällande rekrytering

- Kan du beskriva hur er rekryteringsprocess går till från att ett behov av att anställa någon uppstår till att ni beslutar er för en kandidat?
- Finns det många sökanden?
Är det blandat killar/tjejer/åldrar?
- Vad har ni med i en annons när ni söker ny personal? Vilka krav har ni? Vad söker ni för en slags person?
- Hur hanterar ni de ansökningar ni fått?
*Läser ni alla cv:n? Om inte, vilka sorterar ni bort och varför?
Hur länge sparar ni cv:n?*
- Vad är viktigt i ett CV/personligt brev?
Föredrar ni foto, vid ja, varför?
- Vad avgör vem som får komma på intervju?
- Vad vill du få för uppfattning av en person vid en anställningsintervju?
- Om flera bra kandidater finns som uppfyller era krav och efterfrågade kompetenser, vem väljer ni? Vad avgör?
- Tar ni hjälp av tidigare referenser?
I så fall - Vad frågar ni efter? Hur stor roll spelar deras bedömning i ert beslut?
- Påverkar magkänslan och första intrycket?
Vad ser du för fördelar/nackdelar med att gå på magkänsla?
- Händer det att ni rekryterar fel?
Vad var det som gjorde att det kändes fel i den/dessa situationer?

Frågor gällande kvalifikationer och kompetens

- Hur ser fördelningen ut mellan kön och ålder i er butik?
- Vad består era arbetsuppgifter av?
- Har ni krav på kvalifikationer? (*Utbildning, tidigare erfarenheter, språk, osv?*)
- Vilka kompetenser/egenskaper är viktigt hos era anställda?
*Om de nämner social kompetens- vad innebär det hos er? Hur är man det?
Om de nämner serviceinriktad- vad innebär det hos er?*
- Finns det krav på materialkännedom?
Är det på deras ansvar eller ert?
- Ska de anställda vara intresserade av mode?
*Är det något som syns på dem och i så fall - på vilket sätt?
Räcker det med att de säger att de är intresserade?*
- Hur ser ni på att ha en dålig dag på jobbet? (*Får man visa det utåt?*)
- Hur ska man som säljare bemöta besvärliga eller otrevliga kunder?
- Hur ser ni på tidigare erfarenheter av butiksarbete hos era anställda?

- Skulle du säga att ni har någon eller några “talanger” anställda hos er? (*Någon som känns perfekt för arbetet*)
Vad kännetecknar dem i så fall?

Estetiska krav

Inled med att berätta om estetiska krav: Tidigare forskning visar på att estetiska krav är viktigt hos de anställda inom handelsbranschen för verksamhetens vinning då det bidrar till marknadsföring och bättre säljresultat. Estetiska krav = utseende, klädsel, hur man pratar, att man ser hälsosam ut, att man passar in etc. Vi kan tänka oss att det är viktigt av olika anledningar i t.ex. en klädbutik.

- Vad säger du när du hör vad den tidigare forskningen kommit fram till?
Anser du att det stämmer?
- På vilket sätt är de estetiska kraven viktiga hos er?
Om det är viktigt eller inte är viktigt- varför?
- Har ni några riktlinjer för hur man ska se ut när man arbetar?
- Tror du att en person med ett attraktivt utseende säljer mer?

Avslut

- Finns det något du vill tillägga eller har du några funderingar som du vill ställa till oss?