

Lars Ivarsson och Patrik Larsson

Anställdas upplevelse av interaktionen med kunder/mottagare i tjänstesektorn

I denna artikel görs dels en summering av forskning som uttalar sig om arbetsvillkor för anställda med hög grad av kundkontakt, dels påvisas utbredningen av dessa villkor i den svenska tjänstesektorn. Det visar sig att tjänstearbete präglas av rutinisering, krav på utseende samt styrning av känslor. Samtidigt är kundkontakter en källa till arbetstillfredsställelse och denna arbetstillfredsställelse är mer utbredd bland anställda som identifierar sig med verksamhetens kunder.

Tjänsteinteraktionen ur kundens perspektiv

Ett framträdande drag i tjänstearbete är det påtagliga inslaget av människor som möter varandra, det vill säga mänskligt samspel (Guiry 1992) och följaktligen har majoriteten av tjänsteforskningen fokuserat på mellanmänskliga aspekter (Curran et al 2003). Oavsett val av begrepp såsom tjänstekvalitet (Parasuraman et al 1985, 1988), tjänstemöte (Suprenant & Solomon 1987) eller tjänsterelation (Levitt 1983, Gutek et al 2000) har det huvudsakliga forskningsintresset handlat om olika aspekter av anställdas beteende och uppträdande från ett kundperspektiv (Guiry 1992).

Ända sedan Normanns (1984) lansering av uttrycket "sanningens ögonblick" i syfte att beskriva hur viktigt anställdas beteenden och uppträdanden är i tjänstearbete har den managementinriktade tjänsteforskningen intresserat sig för den anställdes del i tjänstemötet (Guiry 1992).

Den anställda som tillhandahåller själva tjänsten betraktas vanligtvis som en del av denna tjänst (Grove & Fisk 1992) och för kunden blir i många fall själva interaktionen detsamma som tjänsten ifråga (Bitner et al 1990).

Lars Ivarsson är fil dr i arbetsvetenskap vid Karlstads universitet.
Lars.Ivarsson@kau.se

Patrik Larsson är docent i arbetsvetenskap vid Karlstads universitet
Patrik.Larsson@kau.se

Projektet är finansierat av FAS (Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap).

Åtskilliga studier har genomförts i syfte att klargöra hur anställda bör och ska uppträda för att i vid bemärkelse skapa kundnöjdhet. På en övergripande nivå måste den anställde identifiera och hantera olika typer av kunder och deras varierande förväntningar och preferenser (Solomon et al 1985). Vikten av anställdas anpassningsbarhet påpekas även av Bettencourt och Gwinner (1996) som hävdar att anställda bör ha en förmåga att matcha varje enskild kunds personlighet, ideologi, intresse etc; till exempel bör en humoristisk kund bemötas på ett skojfriskt sätt och om kunden exempelvis är en hängiven supporter till ett visst ishockeylag kan den anställde med fördel säga sig heja på samma lag. Då anställda uttrycker samma eller liknande åsikter som kunden – som i vissa fall med nödvändighet är ett döljande av genuina uppfattningar – anses kundtillfredsställelsen öka.

Vidare har denna forskning visat att olika kunder föredrar olika typer av bemötande och att anställdas egna uppfattningar om bemötande ibland bör döljas. Det är även den anställdes ansvar att skaffa sig kunskap om hur han eller hon på bästa sätt ska uppträda mot enskilda kunder. Zeithaml et al (1990) fastställer att tjänsteverksamheter måste inrikta sig på att ge förträfflig service eftersom det är själva utförandet som skiljer en verksamhet från andra i samma bransch. Vad som ytterligare komplicerar det hela är det faktum att kunder skiljer sig åt vad gäller uppfattning om vad som är utmärkt betjäning.

Att bygga långsiktiga relationer till kunderna har lyfts fram av managementforskare som en strategi för att hantera kunders olika preferenser. Privatlivets relationer har fått stå modell för det som av kritiska forskare kommit att kallas kommersialiserad intimitet (Hochschild 2005). Vissa tjänsteforskare, som Levitt (1983), liknar till och med tjänsterelationer mellan anställd och kund vid äktenskap. Tanken är att allt eftersom relationen utvecklas blir tjänsteleverantören bättre på att förutspå kundernas behov samt skapa och tillhandahålla uppskattade tjänster (Goodhue et al 2002, Noble & Phillips 2004). Goda relationer förefaller vara gynnsamma för att skapa kundlojalitet (Beatty et al 1996) vilket i sin tur fungerar som en buffert om tjänsteleveransen på något sätt fallerar (Cardis 2006).

Trots att relationer mellan anställda och kunder har studerats länge så har tjänsteforskningen inte lyckats fånga exakt vad det är som föranleder kundnöjdhet i själva tjänstemötet. Som ett steg på vägen menar Gremler och Gwinner (2000) att rapport är ett användbart begrepp. Begreppet innefattar dels lustfyllt samspel, dels personlig samhörighetskänsla. Det lustfyllda samspelet förmodas uppstå då den anställde har en intressant personlighet, är humoristisk, glad och positiv i största allmänhet samt är lätt att föra ett samtal med. Den personliga samhörighetskänslan handlar om identifikation – att kunden och den anställde har en hel del gemensamt vad gäller sådant som intressen, värderingar och ideologier. Enligt Gremler och Gwinner (2000) har rapport förmågan att generera kundnöjdhet, lojalitet och få kunder att rekommendera verksamheten ifråga till vänner och bekanta.

Tjänsteinteraktionen ur den anställdes perspektiv

Tjänstemötet har också studerats ur den anställdes perspektiv. Många av dessa – ofta arbetssociologiska – studier anknyter till den forskningstradition om emotionellt arbete som startades i slutet av 1970-talet av Arlie Russell Hochschild. Nedan pekar vi på huvuddragen i denna ofta kritiska forskning kring arbetsvillkor i tjänstesektorn. Observera dock att även managementorienterad forskning som främst implicit berör anställdas arbetssituation inkluderas i översikten. Denna översikt varvas med ett antal sammanfattande påståenden om de anställdas arbetsvillkor och effekter. I nästa steg jämförs dessa påståenden med vårt empiriska material baserat på en enkätundersökning hos anställda med dagliga kundkontakter.

Emotionella krav i tjänstearbete

I många tjänsteverksamheter förväntas den anställde använda sig av sina känslor för att framkalla den rätta stämningen i tjänsteinteraktionen – närmast uteslutande av ekonomiska skäl. Till exempel förväntas flygvärdinnor förmedla en känsla av säkerhet men framför allt en känsla av förtjusning oavsett om passage-rarna är krävande, otrevliga eller till och med kraftigt berusade. Andra exempel är begravningsentreprenörer som förväntas att mer eller mindre delta i anhörigas sorg trots att de inte kände den avlidne samt skönhetsexperter vars uppgift är att skämma bort kunder såväl fysiskt som emotionellt. Känslorarbete kan definieras som framkallande eller undertryckande av känslor i syfte att åstadkomma vissa sinnestillstånd hos andra (Hochschild 1983) och därav är känslorarbete kommodifiering av känslor (Sharpe 2005).

Många tjänstesammanhang kräver en atmosfär av vissa känslöstämningar (Calhoun 1992) vilka i och för sig kan vara spontana och genuint upplevda av den anställde (Ashforth & Humphrey 1993), men det finns även tillfällen då en känslomässig dissonans uppstår mellan anställdas förväntade och upplevda känslor (Hochschild 1983). När anställda är oförmögna att genuint känna det som situationen kräver eller det som är socialt förväntat anammar de vanligtvis en av två strategier: ytligt agerande eller djupt agerande. Ytligt agerande handlar om att endast uppvisa förväntade känslor utan att egentligen känna dem. Djupt agerande handlar istället om att verkligen åstadkomma en förändring av upplevda känslor. Det förra kan åstadkommas exempelvis med hjälp av ett leende – som ”bevis” för att det betjänande inslaget inte bara är ett jobb (Hall 1993) – eller genom en inövad artighetsfras (Leidner 1996). Det senare utgörs av en process där genuina känslor frammanas. De uppvisade känslornas äkthet är av betydelse för kunder (Arnould & Price 1993, Sharma & Black 2001, Sharpe 2005) och för att skapa äkta känslor i flygbranschen har flygvärdinnor ombetts av ledningen att betrakta de okända passagerarna som vänner eller gäster i det egna hemmet (Hochschild 1983). Att låtsas eller fantisera kan vara en användbar strategi även

i samband med besvärliga kunder vilket påvisas av Hochschild (1983:55, *egen översättning*) då hon ger följande exempel på en flygvärdinnas djupagerande:

Jag försöker att komma ihåg att om han dricker för mycket är han antagligen rädd för att flyga. Jag säger till mig själv att han är som ett litet barn, det är verkligen vad han är. När jag betraktar honom på det sättet blir jag inte arg då han skriker åt mig. Då är han bara som ett litet barn som skriker åt mig.

Ashforth och Humphrey (1993) ifrågasätter Hochschilds tes om att tjänstearbete mer eller mindre automatiskt genererar känslomässig dissonans – det vill säga att det skulle finnas en naturlig konflikt mellan yrkesrollen och den anställdes personlighet. I en studie av äventyrsguider konstaterar Sharpe (2005) att vissa inte har några som helst problem med att skapa den rätta atmosfären eftersom det finns en överensstämmelse mellan de organisatoriska/kontextuella kraven och personligheten, medan andra tvingas anstränga sig betydligt för att åstadkomma och visa önskvärda känslor. En av äventyrsguiderna säger på följande sätt (Sharpe 2005:39, *egen översättning*): ”Att genomföra en tripp är för mig nästan som att sätta upp en föreställning och det är tufft att upprätthålla den rätta attityden [...] Det krävs en extra insats för att jag skall bli en sådan person.”

Tjänsteframträdandet är i vissa fall verkligen ett skådespel då anställda kämpar för att vara genuina trots att de inte har något personligt intresse för kunden eller till och med ogillar kunden ifråga (Sharpe 2005).

Påstående 1: Tjänsteanställda döljer sina äkta känslor i kundmötet.

Att vara en del av tjänsten

I tjänstearbeten med stort inslag av kundkontakt blir den anställda ofta en del av själva tjänsten. Ashforth och Humphrey (1993:91, *egen översättning*) skriver: ”tjänstemötet är i grunden ett socialt möte” och enligt Leidner (1996:30, *egen översättning*) finns det ”inga klara gränser mellan den anställda, arbetsprocessen och produkten i interaktivt tjänstearbete.” Enligt det dramaturgiska perspektivet (Goffman 1959) kan socialt samspel betraktas som scenframträdanden och denna forskning har visat hur tjänsteanställda anser sig spela en roll i mötet med kunder. I Tracys (2000:111, *egen översättning*) studie av arbetet på ett kryssningsfartyg uttrycker sig en anställd på följande sätt: ”Man uppträder direkt då man kliver ut ur hytten. Man spelar rollen som den glada och trevliga personalen som vill skapa en känsla av välmående hos passagerarna.”

Sanders (2004:282, *egen översättning*) har upptäckt hur prostituerade ”intar en personlighet eller anammar vissa karaktärsdrag som är långt ifrån deras normala beteende och uppträdande för att attrahera kunder och kunna leverera tjänsten

ifråga på ett framgångsrikt sätt.” Att modifiera sin personlighet och sitt uppträdande handlar inte enbart om att skapa trivsel för kunden vilket Hochschild (1983) påvisar då indrivare använder sig av aggressivitet för att nå framgång i sitt arbete. Även om prostitution och indrivning kan betraktas som extrema exempel på tjänstearbete är det tveklöst så att intrycksstyrning är närvarande i många kontexter för att den anställde skall kunna prestera i enlighet med den aktuella tjänsterollen.

Påstående 2: Anställda i tjänstesektorn iklär sig en tydlig yrkesroll.

Rutinisering i tjänstearbete

Nära sammankopplat med rollspel är rutinisering, som kan ses som ett verktyg för ledningen att ha kontroll över arbetsprocess, kvalitet etc. Leidner (1996) hävdar att det kan vara vanskligt att rutinisera tjänstearbete, till exempel genom standardiserade manus eftersom det går stick i stäv med uppfattningen om den dynamiska karaktären i social interaktion (se exempelvis Bettencourt & Gwinner 1996). Trots det är en stor del av tjänstearbete rutinerat och standardiserat (Vargo och Lusch 2004).

Påstående 3: Rutinisering i tjänstearbete är utbrett.

”Avgörande för att ge vänlig service är att lära sig le oavsett personligt känslotillstånd eller bemötande från andra” (Hall 1993:460, *egen översättning*). Arbetsgivare söker ”leende ansikten” (Steinberg & Figart 1999) och just leendet uppfattas ofta vara den anställdes bästa tillgång (Hochschild 1983). En anställd på ett kryssningsfartyg säger att ”vårt jobb är att le och välkomna människor” (Tracy 2000:111). Leenden anses ha förmågan att skapa tillit mellan främlingar vilket påvisas i en experimentell studie av Scharlemann et al (2001).

Påstående 4: Tjänsteanställda upplever krav på att vara glada och hjälpsamma.

Estetiska krav i tjänstearbete

Att ha rätt framtoning, eller annorlunda uttryckt *looking good and sounding right*, har blivit ett alltmer uppmärksammat sätt att kommodifiera tjänster i syfte att öka försäljning (Hamermesh & Biddle 1994, Warhurst & Nickson 2001). Många arbetsgivare riktar krav på och ”formar” sin personal så att den till exempel överensstämmer med en stereotypisk heterosexuell bild (Wellington & Bryson 2001) som baseras på de krav och förväntningar som arbetsgivarna uppfattar att kunderna har. Det kan handla om sådant som klädsel, vikt, kroppsform, tatueringar, ansiktsbehåring, frisyr, tänder, smink, smycken, naglar och nagellack och till och med lämplig färg på underkläder (Hochschild 1983, Wolf 1990, Leidner 1996, King et al 2006).

Påstående 5: Tjänsteanställda upplever estetiska krav.

Krav på hanterande av charm och flirt

Enligt Adkins (1995) är en sorts sexuell betjäning ett vanligt inslag i kvinnors lönearbete och det är inte ovanligt att tjänstemötet struktureras på ett sådant sätt att kvinnor betraktas som sexobjekt: "förutom att vara osvikligt hjälpsam och mottaglig för önskemål måste flygvärdinnan motsvara passagerares sexuella fantasier. Hon måste försöka känna och agera som att flirtande och inviter är ett tecken på hennes attraktionskraft och passagerarens sexighet" (Hochschild 1983:94, *egen översättning*). Äkthet är ett viktigt inslag vad gäller iscensättande av kön (Butler 1993) och kunden måste få att tro att den anställdes uppvisade känslor är överensstämmande med hur kunden erfar dessa. Om kunden upptäcker att den anställde låtsas eller simulerar finns det en risk för att kunden avbryter kontakten med verksamheten ifråga eftersom denne känner sig lurad (Abiala & Ahrne 1995, Sanders 2005). Det är dock inte bara kunder som flirtar med anställda utan anställda deltar också i varierad utsträckning i vad som skulle kunna kallas *the flirting game*. Hall (1993) konstaterar i sin studie av restaurangpersonal att manliga anställda är mer vänliga mot kvinnliga kunder medan kvinnliga anställda är mer vänliga mot manliga kunder. En rad andra studier pekar på hur strategiskt flirtande (Lerum 2004), sexuellt smågnabb (Loe 1996) och sexuella insinuationer (Sanders 2004) kan användas i syfte att underlätta mötet med kunden på ett eller annat sätt.

Påstående 6a: Tjänsteanställda använder sig av charm i kundmötet.

Påstående 6b: Kunder flirtar med tjänsteanställda.

Påstående 6c: Tjänsteanställda flirtar med kunder.

Humor i tjänstearbete

Humor i tjänstemötet anses åstadkomma en överlag behaglig atmosfär (Gremler & Gwinner 2000, Cooper 2005, Lyttle 2007) och kan användas i syfte att skapa rapport mellan den anställde och kunden (Francis et al 1999). "Ett humoristiskt framträdande manipulerar kundens känslor" (Locke 1996:43, *egen översättning*) och Sanders (2004) hävdar att ett skojigt småretande i vissa tjänsteverksamheter är en kalkylerad strategi för att attrahera och behålla kunder. Humor kan alltså vara en specifik interaktionsmässig teknik för att hantera andras känslor (Francis et al 1999) och om en individ befinner sig i ett positivt känslotillstånd är han eller hon lättare att övertala (Cooper 2005) vilket är bra för affärerna. Trots strategiska skäl kan anställda som använder sig av humor mycket väl uppleva äkta glädje (Locke 1996).

Påstående 7: Tjänsteanställda använder sig av humor i kundmötet.

Personlighet och rapport

Vissa författare talar om förekomsten av en så kallad upplevelseekonomi (Pine & Gilmore 1999, Mossberg 2003). Den emotionella aspekten av tjänsteverksamhe-

ter inom denna upplevelseekonomi inkluderar känslor såsom glädje, spänning och upphetsning. I den tidigare nämnda studien av äventyrs guider noterar Sharpe (2005:38, *egen översättning*) att de anställda ”skämtade, log, skrattade, fånade sig och generellt försökte att bibehålla en attityd som visade att de älskade att ha roligt, under hela färden.” Liknande resultat framkommer i Guerrier och Adibs (2003) studie av reseledare där dessa förväntas att delta i festande och olika lekar och att åtminstone ge sken av att ha roligt tillsammans med resenärerna – allt i syfte att öka kundernas nöje.

För att kunna uppfylla de emotionella kraven är det önskvärt att den anställde har en intressant personlighet (Gremler & Gwinner 2000). Vissa arbetsgivare letar efter personer som besitter en ”utåtriktad sällskaplighet av medelklasskaraktär” och kan förmedla känslan av en ”engagerad läggning” (Hochschild 1983:97). Andra beskrivningar över vad arbetsgivare söker hos potentiella anställda är en personlighet som leder till att andra tycker det är roligt att vara tillsammans med personen ifråga (Sanders 2004). Guiry (1992:666, *egen översättning*) hävdar att ”kunder i väsentlig mening baserar graden av nöjdhet och servicekvalitet på den sammanlagda konsumtionsupplevelsen” vilket ofta inkluderar även den anställde (Grove & Fisk 1992, Leidner 1996). Att visa positiva känslor är fundamentalt i många tjänsteyrken (Suprenant & Solomon 1987) och ”kundpåverkan är i huvudsak beroende av hur äkta de uppvisade känslorna är [vilket] motsäger det i tjänsteverksamheter vanligtvis förekommande mantrat om att service ackompanjerad med ett leende och vänlig betjäning ovillkorligt lönar sig” (Hennig-Thurau et al 2006:70, *egen översättning*). Den ideala tjänstearbetaren besitter inte bara kapacitet att skapa ett lustfyllt samspel med kunder utan har även förmågan att få kunder att känna en personlig samhörighet med den anställde – det vill säga skapa rapport. Således bör det perfekta tjänstemötet anta karaktären av (intim) vänskap.

Påstående 8a: Tjänsteanställda upplever att deras personlighet är viktig.

Påstående 8b: Tjänsteanställda identifierar sig med verksamhetens kunder.

Påstående 8c: Tjänsteanställda utvecklar vänskap med kunder.

Påstående 8d: Tjänsteanställda anser det viktigt att erbjuda upplevelser och stimulans av kundens sinnen.

Tjänstearbetets konsekvenser

I kölvattnet på ledningens krav att de anställda ska utveckla personliga relationer med verksamhetens kunder, visa genuint intresse för och verkligen bry sig om kunderna väcks frågan om vilka konsekvenser det leder till för individen. Hochschild (2005:82, *egen översättning*) ställer sig följande frågor: ”Vad är personligt? Vad är för personligt? Vad är inte tillräckligt personligt?”

Underordning

Essensen av tjänsteinteraktion antyder den anställdes underordning. Macdonald och Sirianni (1996) uttrycker relationen mellan kund och anställd i termer av herre och tjänare och Abiala (2000) påvisar hur kunder kan uppträda arrogant och tämligen ohyfsat utan att den anställde tillåts vara något annat än trevlig och tillmötesgående. Den anställdes underordning är implicit men ständigt närvarande i stora delar av den managementinriktade forskningslitteraturen som förespråkar näst intill total anpassning efter kunders skiftande önskemål och krav.

Social utmattning

Forskning om tjänstearbete i allmänhet och känslorarbete i synnerhet har visat motstridiga resultat. Viss forskning indikerar att känslorarbete leder till social utmattning (Gustavsson 1997), bristande förmåga att lokalisera individens verkliga jag och risk för självalienation (Hochschild 1983). Wharton och Erickson (1993) å sin sida hävdar att det inte finns något samband mellan känslorarbete och emotionell utmattning. Andra forskare är mer ambivalenta angående konsekvenserna; känslorarbete kan vara tillfredsställande för den anställde, i synnerhet om yrkesrollen är central för den anställdes personliga identitet (Schweingruber & Berns 2005).

Arbetstillfredsställelse

Korczynski (2003) framhåller i likhet med Sharma och Black (2001) att tjänsteanställda vanligtvis är positivt inställda till kunderna samt att de känslomässiga aspekterna i arbetet faktiskt leder till arbetstillfredsställelse. Rapport (Gremler & Gwinner 2000) är med största sannolikhet ett ömsesidigt fenomen där de påvisade positiva effekterna för kunden också torde gälla för den anställde.

Påstående 9a: Tjänsteanställda upplever underordning i tjänstemötet.

Påstående 9b: Tjänsteanställda upplever social utmattning och undviker att umgås med andra på fritiden.

Påstående 9c: Tjänsteanställda upplever arbetstillfredsställelse.

Påstående 9d: Tjänsteanställda upplever att de ger service utöver det förväntade.

Påstående 10a: Rapport leder till ökad arbetstillfredsställelse.

Påstående 10b: Rapport leder till ökad vilja att ge service utöver det förväntade.

Metod

Forskning om tjänstearbete med de anställda i fokus har i stor utsträckning bedrivits med kvalitativa ansatser och i fallstudieform, vanligtvis i avgränsade verksamheter och specifika yrken – till exempel flygvärdinnor och indrivare (Hochschild 1983), äventyrsguider (Sharpe 2005), läkare (Locke 1996, Francis et al 1999), kosmetologer (Sharma & Black 2001), prostituerade (Sanders 2004, 2005), restaurangpersonal (Hall 1993, Leidner 1996), försäljare (Schweingruber & Berns 2005).

I den här studien intresserar vi oss för tjänstearbete i allmänhet och vi vill undersöka hur anställda med kundkontakter upplever olika aspekter av interaktionen med verksamhetens avnämare. Trots tidigare studiers intressanta och värdefulla resultat angående tjänstearbete är frågor om utbredningen av olika upplevelser fortfarande obesvarade; exempelvis: Hur vanligt är det att anställda döljer sina känslor i kundmötet? Hur stor andel av de anställda identifierar sig med verksamhetens mottagare? I vilken utsträckning upplever anställda social utmattning?

Med hjälp av SCB (Statistiska centralbyrån) gjordes ett slumpmässigt urval av 2 000 personer ur den svenska befolkningen i åldern 18 till 64 år. För att sortera fram de med dagliga kundkontakter i sitt arbete ombads de som inte har någon anställning respektive de som inte har någon kontakt med verksamhetens mottagare/kunder att ange detta på frågeformuläret för att sedan returnera enkäten icke besvarad. Efter två skriftliga påminnelser uppgick svarsfrekvensen till 1 018 personer (52 procent). Av dessa uppger 525 personer att de har daglig kontakt med verksamhetens kunder och fördelar sig enligt följande: 59 procent kvinnor och 41 procent män, ålder 22 till 64 år, 50 procent arbetar i den privata respektive offentliga sektorn. Utbildningsmässigt fördelar sig respondenterna enligt följande med avseende på högsta avslutade utbildning: 12 procent har grundskoleutbildning, 54 procent har gymnasieutbildning medan 34 procent har högskole- eller universitetsutbildning. Urvalet är inte baserat på yrke eller bransch och materialet presenteras därför på aggregerad nivå. Den gemensamma nämnaren för respondenterna är att deras arbete präglas av dagliga kontakter med kunder. Trots att studien baseras på ett slumpmässigt urval bör en viss försiktighet iaktas vad gäller generaliserbarheten. Den främsta anledningen till detta grundas i bortfallet som uppgår till närmare 50 procent; vi kan emellertid inte se vad som skulle föranleda ett systematiskt bortfall.

Frågeformuläret som använts utgörs av såväl direkta frågor som påståenden. Vad gäller påståendena har respondenten ombetts att markera på en femgradig skala (från *instämmer inte alls* till *instämmer helt*) hur väl påståendet ifråga stämmer överens med den personliga uppfattningen eller upplevelsen. Majoriteten av svarsalternativen till frågorna består också av skalor.

Studiens ena syfte består i att sammanfatta tidigare forskningsresultat som explicit eller implicit handlar om arbetsvillkor för anställda med hög grad av kundkontakt. Essensen i dessa tidigare forskningsresultat har vi summerat i form av ett antal påståenden om kundintensivt arbete och dess effekter. Studiens andra syfte består i att presentera och analysera utbredningen av dessa arbetsvillkor och effekter på den svenska arbetsmarknaden. I steg ett av analysen presenteras frekvensfördelningar för respektive påstående (*tabell 1*). I presentationen av de olika villkorens/effekternas utbredning har vi dikotomiserat enkätens svarsalternativ genom att ställa de som *i någon utsträckning* erfarit fenomenet ifråga mot övriga.

I analysen diskuteras även graden av förekomst. I nästa steg används logistisk regressionsanalys systematiskt för varje formulerat påstående för att jämföra betydelsen av olika oberoende variabler. Från den multivariata analysen presenteras de resultat som har ett signifikansvärde på minst 0,1.

Resultat

Resultatredovisningen inleds med *tabell 1* för att ge en lättöverskådlig bild av materialet. Den redovisade procentsatsen anger hur stor andel av de 525 respondenterna som i varierad grad instämmer i de olika påståendena.

Tabell 1: Sammanfattning av formulerade påståenden

Påstående	Operationalisering (aktuellt påstående/fråga i enkät)	Andel som i någon mån omfattas
P 1: Tjänsteställda döljer sina äkta känslor i kundmötet	I kundmötet uppträder jag på ett sätt som inte överensstämmer med hur jag känner.	92 %
P 2: Anställda i tjänstesektorn iklär sig en tydlig yrkesroll	När jag är på jobbet går jag in i en tydlig yrkesroll och uppträder i enlighet med den då jag träffar kunder	95 %
P 3: Rutinisering i tjänstearbete är utbredd	Har du genomgått någon utbildning i arbetsgivarens regi där kundbemötande (hur du ska behandla kunder) ingått?	62 %
	Har du tagit del av något policydokument där kundbemötande (hur du ska behandla kunder) ingått?	61 %
	Har du fått instruktioner från din arbetsgivare om ord, fraser och/eller beteenden som bör/ska användas (alternativt undvikas) i mötet med verksamhetens kunder?	51 %
P 4: Tjänsteställda upplever krav på att vara glada och tillmötesgående	Jag känner krav på mig att vara glad och tillmötesgående i mötet med kunder	92 %
P 5: Tjänsteställda upplever estetiska krav	Vilken betydelse tror du att ditt utseende hade för din arbetsgivare då du anställdes?	37 %
	Ställs det krav på hur du är klädd i ditt arbete?	60 %
P 6a: Tjänsteställda använder sig av charm i kundmötet	Jag använder mig av charm i mötet med kunder	90 %
P 6b: Kunder flirtar med tjänsteställda	Det händer att kunder flirtar med mig	52 %

P 6c: Tjänsteinställda flirtar med kunder	Det händer att jag flirtar med kunder	24 %
P 7: Tjänsteinställda använder sig av humor i kundmötet	Jag använder mig av humor i mötet med kunder	98 %
P 8a: Tjänsteinställda upplever att deras personlighet är viktig	Vilken betydelse tror du att din personlighet hade för din arbetsgivare då du anställdes?	98 %
P 8b: Tjänsteinställda identifierar sig med verksamhetens kunder	Jag identifierar mig och känner samhörighet med verksamhetens kunder, de verkar till stor del vara likadana som jag	93 %
P 8c: Tjänsteinställda utvecklar vänskap med kunder	Vilken relation har du till kunderna? <i>(Jag känner de flesta av våra kunder väl och har utvecklat bekantskap med en del)</i>	27 %
P 8d: Tjänsteinställda anser det viktigt att erbjuda upplevelser och stimulans av kundens sinnen	Vilket ideal stämmer bäst överens med din åsikt? <i>(En positiv helhetsupplevelse och stimulans av sinnen)</i>	60 %
P 9a: Tjänsteinställda upplever underordning i kundmötet	I mötet känner jag mig oftast underordnad kunden	3 %
P 9b: Tjänsteinställda upplever social utmattnings och undviker att umgås med andra på fritiden	Jag är inte så förtjust i att umgås med människor på min fritid	40 %
P 9c: Tjänsteinställda upplever arbetstillfredsställelse	Kontakten med kunderna ger mig arbetsglädje	98 %
P 9d: Tjänsteinställda upplever att de ger service utöver det förväntade	Jag försöker ge kunderna service/betjäning utöver det förväntade	96 %
P 10a: Rapport leder till ökad arbetstillfredsställelse	<i>Ingen specifik fråga eller påstående</i>	
P 10b: Rapport leder till ökad vilja att ge service utöver det förväntade	<i>Ingen specifik fråga eller påstående</i>	

Bland andra Holyfield (1999) och Sharpe (2005) har noterat hur anställda döljer sina genuina känslor i mötet med kunder och påstående 1 – tjänsteinställda döljer sina äkta känslor i kundmötet – får starkt stöd i och med att hela 92 procent uppger sig visa simulerade eller oäkta känslor då de träffar kunder. Fyra av tio säger sig dölja äkta känslor ofta eller till och med alltid. Att tvingas dölja äkta känslor i kundmötet är framträdande i alla typer av tjänstearbete och ingen särskild kategori utmärker sig.

Det andra påståendet är giltigt för en stor andel anställda då totalt 95 procent i någon utsträckning instämmer i påståendet att man går in i en tydlig yrkesroll och uppträder i enlighet med den då man träffar kunder. Detta kan förklaras med hjälp av Richardsons och Stantons (1973) studie som visar att kollegor sätter press på varandra för att skapa konformitet i arbetsgruppen. Bland dem som iklär sig en yrkesroll ägnar sig 67 procent åt yrkesmässigt rollspel i stor utsträckning och logistisk regressionsanalys visar att följande grupper ägnar sig åt detta i högre grad än andra: kvinnor, högutbildade, anställda i privat sektor samt anställda i organisationer med en exklusiv framtoning. Dessutom visar det sig att ålder är en signifikant variabel och stigande ålder medför ökad grad av rollspel.

Det tredje påståendet – rutinisering i tjänstearbete är utbrett – får också stöd i och med att 62 procent har genomgått utbildning i arbetsgivarens regi där kundbemötande ingår; 61 procent har tilldelats policydokument innehållande anvisningar om lämpligt kundbemötande och 51 procent har fått konkreta instruktioner av arbetsgivaren om lämpliga ord och fraser i kundmötet. Det finns inget klart mönster vad gäller vilka kategorier som är utsatta för rutinisering. Det visar sig emellertid att offentligt anställda i större utsträckning har deltagit i in-ternutbildning och tagit del av policydokument. Denna skillnad kan säkert förklaras i och med de regler och förordningar som omger offentlig verksamhet.

Att det existerar krav på anställda i tjänsteverksamheter att vara glada, leende och hjälpsamma har påvisats tidigare (Hochschild 1983, Hall 1993, Steinberg & Figart 1999) och även denna studie ger stöd åt sådana uppfattningar. Hela 92 procent upplever krav på att vara glada och hjälpsamma i interaktionen med kunder och två av tre tjänstearbetare upplever dessa krav i stor utsträckning. Kraven förefaller dock vara tämligen jämnt fördelade då ingen särskild kategori utmärker sig.

Vad gäller estetiska arbetskrav (Warhurst & Nickson 2001) anser 37 procent att deras utseende i olika hög grad var en bidragande faktor till att de blev anställda av sin nuvarande arbetsgivare. Att anställda är medvetna om utseendets betydelse påvisas också av Guerrier och Adib (2003). I vår enkät uppger 60 procent att det ställs krav på hur man är klädd på arbetet – endera i form av att arbetsgivaren tillhandahåller bestämda arbetskläder eller genom en etablerad klädkod. Detta ger stöd åt påstående 5: tjänsteanställda upplever estetiska krav. Utseendets betydelse är mer framträdande bland anställda 35 år och yngre samt bland anställda i privat sektor.

Att anställda försöker charma kunder råder det ingen tvekan om då så stor andel som 90 procent uppger sig i varierad utsträckning använda charm i kundmötet. Detta ger stöd åt påstående 6a och de som i störst utsträckning uppger sig använda charm är kvinnor, högutbildade samt anställda i verksamheter med exklusiv framtoning.

Det sexuella inslaget i tjänsteverksamhet har som nämnts tidigare uppmärksamats av en rad forskare (Hochschild 1983, Hall 1993, Adkins 1995, Guerrier & Adib 2000, Wellington & Bryson 2001, Lerum 2004, Sanders 2005) och vi kan konstatera att drygt hälften av de anställda uppger att kunder stundtals flirtar med dem. Vi anser därmed att även påstående 6b får stöd. I synnerhet kvinnor och de som är 35 år eller yngre är föremål för kunders flirtande.

Det är inte lika vanligt att anställda uppger sig flirta med kunder som vice versa, men vi kan konstatera att 24 procent av de anställda medger att de i varierad utsträckning ägnar sig åt flirtande vilket delvis ger stöd åt påstående 6c. Att flirta med kunder är mest framträdande bland män, yngre och de som arbetar i den privata sektorn. Att män i högre utsträckning flirtar med kvinnor än tvärtom – oavsett positionerna kund och anställd – ger visst stöd åt uppfattningarna att det främst är kvinnor som objektifieras och att de traditionella könsrollerna existerar i tjänstemötet.

Humor i kundrelationen fyller ett flertal funktioner (Francis et al 1999, Grempler & Gwinner 2000, Cooper 2005) och näst intill samtliga anställda (98 procent) säger sig använda humor i mötet med kunder vilket ger starkt stöd för påstående 7. Sex av tio uppger sig för övrigt använda humor i stor utsträckning. Även om användandet av humor är utbrett utmärker sig högutbildade och anställda i verksamheter med exklusiv framtoning.

I tjänsteverksamhet anses den anställda vara en del av den aktuella tjänsten (Bitner et al 1991, Grove & Fisk 1992, Leidner 1996), något som exemplifieras då en medlem av besättningen på ett kryssningsfartyg säger att "vårt arbete är vår personlighet" (Tracy 2000 s 91). En liknande uppfattning framkommer i Guerriers och Adibs (2003) studie av reseledare där anställda betonar vikten av att besitta en rolig och glad personlighet. Påstående 8a – tjänsteanställda upplever att deras personlighet är viktig – är giltigt då hela 98 procent upplever att deras personlighet var en bidragande faktor för arbetsgivaren då de fick sin nuvarande anställning. Kvinnor, anställda i verksamhet med exklusiv framtoning och lågutbildade är mer övertygade än andra om att deras personlighet var bidragande till anställningen.

Påstående 8b – tjänsteanställda identifierar sig med verksamhetens kunder – beläggs då 93 procent uppger att de i varierad utsträckning identifierar sig och känner samhörighet med kunderna. Även om identifiering med kunder är ett utbrett fenomen visar det sig att stigande ålder medför ökad identifikation.

Tjänsteforskning med ett kundperspektiv förespråkar personliga relationer mellan anställda och kunder (Bendapudi & Berry 1997, Gutek et al 2000, Grempler & Gwinner 2000). Det framkommer att så stor andel som 27 procent av de anställda uppger att de känner de flesta av verksamhetens kunder väl och att de dessutom har utvecklat bekantskap med vissa kunder. Påstående 8c – tjänstean-

ställda utvecklar bekantskap med kunder – får således delvis stöd och det framkommer att bekantskap främst förekommer bland anställda i offentlig sektor och bland högutbildade.

I takt med att upplevelseekonomin breder ut sig har stimulans av sinnen och förmågan att skapa vissa speciella atmosfärer hamnat i fokus (Mossberg 2003). Påstående 8d – tjänsteställde anser det viktigt att erbjuda upplevelser och stimulans av kundens sinnen – bekräftas då 60 procent anser detta vara viktigare än att fokusera på själva tjänsten/produkten. Det framkommer att i synnerhet kvinnor delar denna uppfattning.

Flera forskare med ett arbetstagarperspektiv har påpekat den ojämlikhet som förefaller råda i tjänstemöten där den anställde mer eller mindre blir en sorts tjänare som har till uppgift att tillgodose kundernas mest skiftande önskemål, behov och krav (Hochschild 1983, Macdonald & Sirianni 1996, Abiala 2000). Påstående 9a – tjänsteställde upplever underordning i kundmötet – får dock mycket litet stöd i och med att endast 3 procent uppger sig uppleva underordning i mötet med kunder. Att uppleva sig vara underordnad i kundmötet är emellertid mer utbrett bland yngre och de som arbetar i den privata sektorn. Majoriteten av de anställda (63 procent) säger sig uppleva relationen med kunder som jämlik, medan så stor andel som 34 procent till och med anser sig vara överordnad kunden. Enligt Bolton och Houlihan (2005:694, *egen översättning*) är föreställningen om den suveräne kunden något av en myt som inte bara den anställde är medveten om utan ”även kunder förstår sin plats i det stora hela”. Detta inbegriper en medvetenhet hos kunden om att denne har små möjligheter att diktera villkor och helt enkelt är tvungen att ibland acceptera en underordnad ställning.

Viss tidigare forskning (exempelvis Gustavsson 1997) har kommit fram till att kundintensivt arbete tenderar att medföra social utmattning som visar sig genom att man inte är så intresserad av sociala kontakter på sin fritid. Fyra av tio anställda i tjänstesektorn säger sig i varierad utsträckning inte vara så förtjusta i att umgås med andra människor utanför arbetet vilket ger visst stöd för påstående 9b. Det är framför allt män och anställda över 35 år som drar sig undan sociala kontakter på fritiden.

Forskning har även påvisat positiva effekter av tjänstearbete (Korczyński 2003) och påstående 9c – tjänsteställde upplever arbetstillfredsställelse – får starkt stöd i och med att så stor andel som 98 procent upplever att kontakten med kunderna är en viktig källa till arbetsglädje. Bland dessa anser hela 82 procent att kundkontakterna i stor utsträckning medför arbetstillfredsställelse. Arbetstillfredsställelse genom kundkontakter är särskilt framträdande bland kvinnor, personer över 35 år, anställda i verksamheter med exklusiv framtoning, anställda i offentlig sektor och de som identifierar sig med verksamhetens kunder.

Tjänsteforskning med ett kundperspektiv har uppmärksammat vikten av att erbjuda service utöver det förväntade (Blomqvist et al 1992) och det visar sig att anställda med kundkontakter anammat detta synsätt då 96 procent säger sig försöka ge kunder service/betjäning utöver det förväntade. Bland dessa anser 64 procent att de i hög grad försöker ge denna typ av service vilket bekräftar påstående 9d – tjänsteanställda upplever att de ger service utöver det förväntade. Denna uppfattning är särskilt framträdande bland personer över 50 år, anställda i verksamheter med exklusiv framtoning och de som stundtals flirtar med kunder.

Påstående 10a och 10b formuleras utifrån ett antagande om att rapport mellan kund och anställd leder till ökad arbetstillfredsställelse såväl som vilja att tillhandahålla service utöver det förväntade. Resultaten visar att anställda som starkt identifierar sig med verksamhetens kunder och som ofta använder humor och charm i kundmötet också upplever en högre grad av arbetstillfredsställelse (påstående 10a) liksom en större vilja att ge service utöver det förväntade (påstående 10b) i jämförelse med anställda med låg grad av kundidentifiering och som mer sällan använder sig av humor och charm i mötet med kunder.

Slutsats och diskussion

Tjänstearbete sett från den anställdes perspektiv kan tolkas vara negativt och positivt på samma gång. De anställda upplever en mängd olika krav rörande aspekter som rutinisering, estetik och känslokontroll men de upplever också arbetstillfredsställelse, kundidentifikation och utvecklandet av vänskap med kunder. Vi kan konstatera att tjänstearbete karaktäriseras av tvetydighet. En reseledare i Guerriers och Adibs (2003:1413, *egen översättning*) studie belyser denna ambivalens på följande sätt: ”Jag älskar mitt jobb. Jag hatar mitt jobb. Jag hatar verkligen mitt jobb men när kunderna frågar om jag trivs är svaret 99 procent av tiden”.

Gremler och Gwinner (2000) hävdar att kundens upplevelse av rapport i tjänstemötet ökar dennes nöjdhet. Vad gäller anställda och rapport kan vi notera att majoriteten av de anställda identifierar sig med verksamhetens kunder, att de uttrycker humor i kundmötet och att de använder sig av charm i tjänsteinteraktionen. Detta indikerar att förutsättningarna för rapport från den anställdes synvinkel till stor del existerar i den svenska tjänstesektorn. Då vi jämför anställda som erfar hög grad av identifikation med kunderna och som frekvent använder humor samt charm i kundinteraktionen, med anställda som upplever en låg grad av identifikation med kunderna och som mera sällan använder sig av humor och charm, framträder signifikanta skillnader i såväl arbetstillfredsställelse som vilja att ge service utöver det förväntade. Även om det är omöjligt att uttala sig om huruvida anställda verkligen upplever rapport (i begreppets verkliga mening) med kunder kan vi dock konstatera att förutsättningarna för rapport har i sig en positiv inverkan på anställda och deras vilja att tillhandahålla god service.

Den negativa sidan av tjänstearbete – social utmattning, döljande av äkta känslor och krav på att alltid vara glad och hjälpsam – är inte mer förekommande bland anställda som i hög grad identifierar sig med verksamhetens kunder och som ofta använder sig av humor och charm i tjänstemötet än de som i mindre grad gör detta.

Denna undersökning har givit olika bidrag till forskningen om kundintensivt arbete. Ett bidrag består i summeringen av de ofta motstridiga resultat som förts fram under närmare 30 års forskning ur såväl ledningens och kundernas som de anställdas perspektiv. Tidigare forskning, oftast kvalitativa fallstudier, har inte sällan fokuserat endera de negativa eller de positiva aspekterna med kundintensivt arbete. I denna studie har vi sammanfört dessa utgångspunkter och funnit empiriskt generaliserbart stöd för dem båda.

Referenser

- Abiala K and Ahrne G (1995): "Privata tjänster och privata känslor". I Svensson L och Orban P (red): *Människan i tjänstesamhället*. (s 207-227) Lund: Studentlitteratur.
- Abiala K (2000): *Säljande samspel – en sociologisk studie av privat servicearbete*. Doktorsavhandling. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Adkins L (1995): *Gendered work: Sexuality, family and labour market*. Buckingham: Open University.
- Arnould E J & Piece L L (1993): "River magic: Extraordinary experience and the extended service encounter". *Journal of Consumer Research*, vol 20, s 24-45.
- Ashforth B E & Humphrey R H (1993): "Emotional labor in service roles: The influence of identity." *Academy of Management Review*, vol 18, nr 1, s 88-115.
- Beatty S E, Mayer M, Coleman J E, Reynolds K E & Lee J (1996): "Customer-sales associate retail relationships". *Journal of Retailing*, vol 72, nr 3, s 223-247.
- Bendapudi N & Berry L L (1997): "Customers' motivations for maintaining relationships with service providers". *Journal of Retailing*, vol 73, nr 1, s 15-37.
- Bettencourt L A & Gwinner K (1996): "Customization of the service experience: The role of the frontline employee". *International Journal of Service Industry Management*, vol 7, nr 2, s 3-20.
- Bitner M J, Booms B H & Stansfield Tetreault M (1990): "The service encounter: Diagnosing favourable and unfavourable incidents." *Journal of Marketing*, vol 54, s 71-84.
- Blomqvist R, Dahl J & Haeger T (1992): *Relationsmarknadsföring i tjänsteföretag – strategi, direktmarknadsföring, kundlojalitet och lönsamhet*. Örebro: DM-Centret.
- Bolton S C & Houlihan M (2005): "The (mis)representation of customer service". *Work, Employment and Society*, vol 19, nr 4, s 685-703.
- Butler J (1993): *Bodies that matter: On the discursive limits of sex*. New York: Routledge.
- Calhoun C C (1992): "Emotional work". I Cole E B & Coultrap-McQuin S (red): *Explorations in feminist ethics: Theory and practise*. Indianapolis: Indiana University Press.

- Cardis P (2006): "Loyal customer rally. Create big gains for your business's top and bottom line growth". *Professional Builder*, vol 71, nr 5, s 33-34.
- Cooper C D (2005): "Just joking around? Employee humor expression as an ingratulatory behaviour". *Academy of Management Review*, vol 30, nr 4, s 765-776.
- Curran J M, Meuter M L & Surprenant C F (2003): "Intentions to use self-service technologies: A confluence of multiple attitudes." *Journal of Service Research*, vol 5, nr 3, s 209-224.
- Francis L, Monahan K & Berger C (1999): "A laughing matter? The use of humor in medical interactions". *Motivation and Emotion*, vol 23, s 155-174.
- Goffman E (1959): *The presentation of self in everyday life*. New York: Doubleday.
- Goodhue D L, Wixom B H & Watson H J (2002): "Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way." *MIS Quarterly Executive*, vol 1, nr 2, s 79-94.
- Gremler D D & Gwinner K P (2000): "Customer-employee rapport in service relationships." *Journal of Service Research*, vol 3, nr 1, s 82-104.
- Grove S J & Fisk R P (1992): "The service experience as theatre." I Sherry J F & Sternthal B (red): *Advances in Consumer Research*, vol 19, s 455-461. Provo, UT: Association of consumer research.
- Guerrier Y & Adib A S (2000): "No, we don't provide that service: The harassment of hotel employees by customers." *Work, Employment & Society*, vol 14, nr 4, s 689-705.
- Guerrier Y & Adib A S (2003): "Work at leisure and leisure at work: A study of the emotional labour of tour reps." *Human Relations*, vol. 56, nr 11, s 1399-1417.
- Guiry M (1992): "Consumer and employee roles in service encounters." *Advances in Consumer Research*, vol 19, nr 1, s 666-672.
- Gustavsson B (1997): *Det goda tjänstearbetet*. Forskningsrapport 97:15, CTF, Högskolan i Karlstad.
- Gutek B, Cherry B, Bhappu A, Schneider S & Woolf L (2000): "Features of service relationships and encounters." *Work and Occupations*, vol 27, nr 3, s 319-351.
- Hall E J (1993): "Smiling, deferring, and flirting. Doing gender by giving good service". *Work and Occupations*, vol 20, nr 4, s 452-471.
- Hamermesh D S & Biddle J E (1994): "Beauty and the labor market" *The American Economic Review*, vol 84, nr 5, s 1174-1194.
- Hennig-Thurau T, Groth M, Paul M & Gremler D D (2006): "Are all smiles created equal? How emotional contagion and emotional labor affect service relationships." *Journal of Marketing*, vol 70, s 58-73.
- Hochschild A R (1983): *The managed heart – commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hochschild A R (2005): "Rent a mom and other services: markets, meanings and emotions". *International Journal of Work Organization and Emotion*, vol 1, nr 1, s 74-86.
- Holyfield L (1999): "Manufacturing adventure: The buying and selling of emotions." *Journal of Contemporary Ethnography*, vol 28, nr 1, s 3-32.
- King G R, Winchester J D & Sherwyn D (2006): "You (don't) look marvelous. Considerations for employers regulating employee appearance." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol 47, nr 4, s 359-368.
- Korczynski M (2003): "Communities of coping: Collective emotional labour in service work." *Organizations*, vol 10, nr 1, s 55-79.

- Leidner R (1996): "Rethinking questions of control: Lessons from McDonald's." I Macdonald, C L & Sirianni, C (red): *Working in the service society*. Philadelphia: Temple University Press.
- Levitt T (1983): "After the sale is over..." *Harvard Business Review*, vol 61, nr 5, s 87-93.
- Lerum K (2004): "Sexuality, power, and camaraderie in service work." *Gender & Society*, vol 18, nr 6, s 756-776.
- Locke K (1996): "A funny thing happened! The management in consumer emotions in service encounters." *Organization Science*, vol 7, nr 1, s 40-59.
- Loe M (1996): "Working for men – At the intersection of power, gender, and sexuality." *Sociological Inquiry*, vol 66, s 399-421.
- Lyttle J (2007): "The judicious use and management of humor in the workplace." *Business Horizons*, vol 50, nr 3, s 239-245.
- Macdonald C & Sirianni C (1996): *Working in the service society*. Philadelphia: Temple University Press.
- Mossberg L (2003): *Att skapa upplevelser – från ok till wow!* Lund: Studentlitteratur.
- Noble S M & Phillips J (2004): "Relationship hindrance: Why would consumers not want a relationship with a retailer?" *Journal of Retailing*, vol 80, s 289-303.
- Normann R (1984): *Service management strategy and leadership in service businesses*. New York: Wiley.
- Parasuraman A, Zeithaml V A & Berry L L (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for further research." *Journal of Marketing*, vol 49, s 41-50.
- Parasuraman A, Zeithaml V A & Berry L L (1988): "SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality." *Journal of Retailing*, vol 64, nr 1, s 12-40.
- Pine B J & Gilmore J H (1999): *The experience economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Richardson A & Stanton M (1973): "Role strain among salesgirls in a department store". *Human Relations*, vol 26, nr 4, s 517-536.
- Sanders T (2004): "Controllable laughter: managing sex work through humour." *Sociology*, vol 38, nr 2, s 273-291.
- Sanders T (2005): "It's just acting: Sex workers' strategies for capitalizing on sexuality." *Gender, Work and Organizations*, vol 12, nr 4, s 319-342.
- Schweingruber D & Berns N (2005): "Shaping the selves of young salespeople through emotion management." *Journal of Contemporary Ethnography*, vol 34, nr 6, s 679-706.
- Scharlemann J P W, Eckel C C, Kacelnik A & Wilson R K (2001): "The value of a smile: Game theory with human faces." *Journal of Economic Psychology*, vol 22, s 617-640.
- Sharma U & Black P (2001): "Look good, feel better: Beauty therapy as emotional labour." *Sociology*, vol 35, nr 4, s 913-931.
- Sharpe E K (2005): "Going above and beyond: The emotional labor of adventure guides." *Journal of Leisure Research*, vol 37, nr 1, s 29-50.
- Solomon M R, Surprenant C, Czepiel J A & Gutman E G (1985): "A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter." *Journal of Marketing*, vol 49, s 99-111.

- Steinberg R J & Figart D M (1999): "Emotional labor since *The managed heart*." *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Special edition: Emotional labour in the service economy, 561, s 8-26.
- Suprenant C F & Solomon M R (1987): "Predictability and personalization in the service encounter." *Journal of Marketing*, vol 51, s 73-80.
- Taylor F W (1998 [1911]): *The principles of scientific management*. New York: Harper & Row.
- Tracy S (2000): "Becoming a character for commerce." *Management Communication Quarterly*, vol 14, nr 1, s 90-128.
- Vargo S & Lusch R (2004): "The four service marketing myths. Remnants of a goods-based, manufacturing model". *Journal of Service Research*, vol 6, nr 4, s 324-335.
- Warhurst C & Nickson D (2001): Looking good and sounding right: Style counselling and the aesthetics of the new economy. *Industrial Society London*.
- Wellington C A & Bryson J R (2001): "At face value? Image consultancy, emotional labour and professional work." *Sociology*, vol 35, nr 4, s 933-946.
- Wharton A S & Erickson R J (1993): "Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles". *Academy of Management Review*, vol 18, nr 3, s 457-486.
- Wolf N (1990): *The beauty myth*. London: Chatto and Windus.
- Zeithaml V, Parasuraman A & Berry L (1990): *Delivering quality services*. New York: The Free Press.

