

**Personlig kundeservice som strategi.**

**Ledere og kundeveileders forståelse av hva som er god  
kundeservice.**



---

University of  
Stavanger

Amalie Sætrevik

Kandidatnummer: 4812

*Masteroppgave i endringsledelse*

Våren 2021



Universitetet  
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

## MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2021

Åpen

Forfatter: Amalie Sætrevik

(signatur forfatter)

Veileder: Jens Petter Madsbu

Tittel på masteroppgaven: Personlig kundeservice som strategi.  
Ledere og kundeveilederes forståelse av hva som er god kundeservice.

Engelsk tittel: Personal customer service as a strategy.  
Managers and customer advisors understanding of good customer service.

Emneord: Kundeservice, standardisering,  
motivasjon, organisasjonsmøte,  
omdømmehåndtering

Sidetall: 83  
+ vedlegg/annet: 12

Stavanger, 14.06.2021  
dato/år

# Forord

Denne oppgaven markerer slutten på en studietid som har vært både lærerik og hektisk, etter fine år på Universitet i Stavanger legger jeg bak meg en mastergrad i endringsledelse. Disse årene på skolebenken har gitt meg innsikt i flere spennende temaer som definitivt kommer til å være nyttige videre i arbeidslivet.

Oppgaven har sitt opphav fra tiden min som kundeveileder i Lyse, en jobb jeg kombinerte med studier og som lot meg oppleve teori anvendt i praksis. Problemstillingen oppstod da jeg selv sto i kjernen av kundeservice, jeg måtte forstå og tilegne meg kunnskaper som tillot meg å yte god kundeservice. Her begynte grubling på hva god kundeservice egentlig er og hva det innebærer.

Jeg vil rette en takk til mine informanter i Lyse som tok grublingen min på strak arm, jeg er takknemlig for at så mange ville bidra i min forskning. Deres innsikt og kunnskap har tilført oppgaven det nødvendige og litt til, verdifulle innspill har gjort det mulig å svare på en nokså bred problemstilling.

Videre til jeg takke min veileder, Jens Petter Madsbu, som har guidet meg på riktig spor. Din erfaring og konstruktive tilbakemeldinger har vært essensielle. Samtidig har venner og familie spilt en vesentlig rolle og bidratt til pågangsmot, tusen takk til alle involverte.

Amalie Sætrevik

Stavanger, juni 2021.

## Sammendrag

Hensikten med denne studien er å belyse ulike tilnærminger til kundeservice, samt fremstille hva god kundeservice betyr for kundeveiledere og ledere ved kundesenteret til Lyse Dialog. Det er særlig spørsmål om hvor vidt kundeveilederne og ledelsen forstår fenomenene personlig kundeservice og standardisert kundeservice jeg er opptatt av å undersøke. Bakgrunnen for dette temavalget er et ønske om å forstå tankegangen og tolkningene rundt kundeservice, samt oppnå økt kunnskapen knyttet til forhold som omhandler kundeservice. Jeg har intervjuet to ledere og fem kundeveiledere ved Lyse Dialog for å få svar på problemstillingen:

*Ledelsen i Lyse versus kundeveilederne på kundesenteret, er oppfattelsen av god kundeservice lik eller ulik blant dem, og hvordan kan eventuelle likheter/ulikheter i oppfatningene forklares?*

For å kunne sortere tilnærmingen og få et klart svar på problemstillingen stiller jeg også to forskningsspørsmål:

1. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til personlig kundeservice?
2. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til standardisert kundeservice?

Resultatene av intervjuene som ble gjennomført i denne undersøkelsen viser at det er flere tolkninger av god kundeservice, men oppfattelsen er relativt lik blant ledere og kundeveiledere. God kundeservice kan belyses og forstås med utgangspunkt i motivasjonsfaktorer, for å yte god kundeservice må visse motivasjonsfaktorer være på plass. Undersøkelsen avdekker også at det synes å være et universelt negativt blikk på standardisert kundeservice, i størst grad hos kundeveilederne. På den andre siden er alle informantene utelukkende positive til personlig kundeservice som per dags dato fungerer som en «beste praksis» ved kundesenteret.

Konklusjonen i undersøkelsen er at innstillingen til standardisert kundeservice er relativt negativ, fordi informantene uttrykker at denne formen for kundeservice gjør at målene som er utarbeidet for kundesenteret ikke er realistiske å nå. Standardisert kundeservice setter ikke kunden i fokus på en tilfredsstillende måte, og dette fører til at Lyse Dialog potensielt ikke oppnår en fornøyd kundegruppe.

Innstillingen til personlig kundeservice er imidlertid positiv, både ledelsen og kundeveilederne verdsetter en personlig kundedialog. Det handler om å analysere og kartlegge kundens behov slik at kundebehandlerne og kunder kan legge seg på samme nivå. Studien viser at denne type kundeservice fungerer godt, både for kundene og for de ansatte. Konklusjonen i undersøkelsen er derfor at god kundeservice er noe ledelsen og ansatte i utgangspunktet oppfatter på samme måte, god kundeservice = personlig kundeservice.

# Innholdsfortegnelse

Forord.....	1
Sammendrag.....	2
1 Innledning.....	6
1.1 Hensikten med studien.....	6
1.2 Bakgrunn for valg av tema.....	7
1.3 Fakta om Lyse Dialog.....	8
1.4 Problemstilling.....	9
1.5 Disposisjon.....	10
2 Teori.....	11
2.1 Standardisering.....	11
2.1.1 Standardisering av arbeidsoppgaver.....	11
2.1.2 Standardisering av resultater.....	12
2.2 Effektivisering.....	13
2.3 Kundeservice.....	14
2.4 Interpersonlig læring.....	16
2.5 Motivasjon.....	17
2.6 Organisasjonsmøte.....	18
2.6.1 Den modernistiske tolkningsramme.....	21
2.6.2 Den sosialkonstruktivistiske tolkningsramme.....	23
2.7 Ideer om HR som strategisk styringsredskap.....	26
2.8 Omdømmehåndtering.....	27
2.9 Branding.....	28
2.10 Oppsummering.....	29
3 Metode.....	31
3.1 Sentrale begrep.....	31
3.1.1 Personlig kundeservice.....	31
3.1.2 Standardisert kundeservice.....	32
3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted.....	32
3.3 Valg av forskningsdesign.....	33
3.4 Valg av metode.....	34
3.5 Datainnsamlingsteknikk og utvalg.....	34
3.6 Gjennomføring av dataanalysen.....	38
3.7 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet.....	38
3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker og eget ståsted.....	39
3.9 Etske problemstillinger.....	40
4 Analyse.....	42
4.1 Hvilken innstilling har ansatte og ledere til personlig kundeservice?.....	44
4.1.1 Kundeveilederens perspektiv på personlig kundeservice.....	45
4.1.2 Ledelsens perspektiv på personlig kundeservice.....	47
4.2 Personlig kundeservice på dagsorden.....	50

4.2.1	Personlig kundeservice som strategi .....	54
4.3	Hvilken innstilling har ansatte og ledere til standardisert kundeservice? .....	56
4.3.1	Kundeveilederens perspektiv på standardisert kundeservice .....	57
4.3.2	Ledelsens perspektiv på standardisert kundeservice .....	61
4.4	Hva er god kundeservice, ifølge informantene? .....	65
4.4.1	God kundeservice ifølge ledelsen .....	71
4.4.2	God kundeservice ifølge kundeveilederne .....	73
4.5	Oppsummering .....	76
5	Avslutning .....	78
5.1	Konklusjon .....	78
5.2	Veien videre .....	82
6	Litteraturliste .....	84
	Vedlegg .....	87
	Vedlegg 1 – Intervjuguide kundeveiledere .....	87
	Vedlegg 2 – Intervjuguide ledere .....	91
	Vedlegg 3 – Informasjonsskriv/samtykkeerklæring .....	94

## Figurliste

Figur 1 - Mål, produktivitet og effektivitet .....	14
Figur 2 - Managing perceptions during the process .....	16

## Tabelliste

Tabell 1: Oversikt over informantene .....	36
Tabell 2: Sentrale kjennetegn ved informantenes forståelse av god kundeservice .....	81

# 1 Innledning

Kundeservice er et begrep de fleste har et forhold til, samtidig er det et begrep som innehar flere tolkninger. Som kunde ønsker man et problemfritt produkt man kan stole på, men hva skjer man når det oppstår skjær i sjøen? Når problemet først er en realitet henvender man seg til leverandørens kundeservice. Disse menneske som behandler kunder, og som har ulike forventninger og reaksjonsmønstre, hva slags forhold har de til sine egne arbeidsoppgaver? Tilbyderne i markedet, hvordan ser de på god kundeservice? Denne studien tar for seg ulike forhold som inngår i kundeservice og ser på ledelsen og ansattes oppfattelse av dette. Organisasjonen er Lyse Dialog, og arbeidsplassen som forskes på er kundesenteret deres. Målet er at resultatene fra min undersøkelse og det som dette bringer med seg kan gi en bedre innsikt og en dypere forståelse av fenomenet kundeservice.

## 1.1 Hensikten med studien

Målet med denne studien er å undersøke og reflektere over hva god kundeservice betyr for de ansatte på Lyses kundesenter og deres innstilling til ulike typer av denne servicen. Det foreligger ulike tolkninger av god kundeservice blant medarbeiderne hos Lyse, hvor store avvik det er mellom de ulike definisjonene av god kundeservice er ønskelig å kartlegge. Det er videre også interessant å se på eventuelle ulikheter mellom ledelsens og kundeveiledernes syn på god kundeservice. Det vil bli presentert teorier som er aktuelle for å gi svar på de presenterte utfordringene.

Hensikten med kundeservice er å løse et problem og oppnå en fornøyd kunde, for å gå dypere inn i denne forståelsen er det viktig å se på bakenforliggende forhold som knyttes til god kundeservice. Motivasteori er relevant i denne studien fordi det er forklarende for hvorfor god kundeservice utføres. Samtidig vil det være fokus på om god kundeservice betyr personlig kundeservice eller standardisert kundeservice, for å forklare dette vil relevant teori bli presentert. Bakenforliggende forhold sett i lys av god kundeservice handler også om handlingsplanen bak dette, litteratur knyttet til begrepet organisasjonsmøte vil derfor være en sentral del av oppgaven.



## **1.2 Bakgrunn for valg av tema**

Hva er god kundeservice og hva betyr det for medarbeidere innenfor dette yrkesfeltet? Det er spørsmålet som driver denne oppgaven, det vil si ønsket om å finne ut og forstå hvordan man yter best kundeservice. Som ansatt på kundesenteret til Lyse opplevde jeg selv flere uklarheter knyttet til jobben, essensielle faktorer i arbeidshverdagen fremstod som noe forvirrende. Noen kundeveiledere hadde ulike tilnærminger til kunder ble observert. Noen kundeveiledere tok seg god tid til å flette inn humor og kunne skyte inn informasjon som ikke var relevant for problemstilling til kunden, mens andre var opptatt av å opptre effektivt og opprettholde en rød tråd i dialogen med kunder. Hvorfor er Lyses kundesenter kåret til landets beste når det virker som det er store ulikheter blant definisjonene av god kundeservice og hvordan denne ytes?

Å få en klarhet i arbeidsmetodikken var målet. Forstå samhandlingen mellom ansatte og ledelsen. Dette målet motiverte meg til å gå dypere i arbeidsoppgavene til en kundeveileder på kundesenteret, kartlegge prosessen den ansatte gjennomgår med en kunde fra A til Å. Hvordan opprettes en god kunderelasjon? Hvordan sikrer man fornøyde kunder? Svaret ligger i servicen de ansatte yter og ledelsens formidlingsevne. Her begynner prosessen for å finne svar, undersøke strategiplanene til ledelsen og få innsikt i kommunikasjonen ut mot kundeveilederne.

Dagens samfunn handler om digitalisering og kostnadsbesparelse, det skal være en flyt i arbeidsoppgavene og disse skal foregå effektivt. Er kundesenteret til Lyse preget av denne tankegangen eller går de i opposisjon mot hvordan ulike arenaer robotiseres? I den ene ende av skalaen finner man kundeveiledere som fungerer tilnærmet som roboter, standardisert kundeservice. Den andre enden er personlig kundeservice, der man som kunde sitter igjen med en godfølelse som oppnås ved at møte med en kundeveileder har vært givende i form av humor eller personlige innslag. Oppgaven tar for seg denne dimensjonen, den må kartlegges fra Lyses perspektiv for å oppnå klarheten som ønskes rundt kundeservice.

Det er grunnlag for å påstå at denne klarheten er nødvendig, ikke for at kundeservicen som ytes i dag ikke fungerer, men for å fjerne forvirringen som kan være latent hos andre enn meg. For å skape denne klarheten ønsker jeg å trekke frem relevante teorier som Herzbergs motivasjonsteori (1968) sammen med Kaufmann og Kaufmann (2011) sin kognitive belønningsteori. Det vil også være relevant å ta for seg Røviks syn på organisasjonsmøte og hvordan dette har en påvirkningskraft på organisasjonen.

### **1.3 Fakta om Lyse Dialog**

Lyse er en bedrift som har flere datterselskap, denne oppgaven handler i hovedsak om Lyse Dialog (videre i oppgaven referert til som Lyse). Lyse Dialog har kundesenteret som sin kjerne, dette datterselskapet er konsernets ansikt utad (Lyse, u.å.).

Vår jobb er å skape kundeopplevelser som overgår folks forventinger. Det skal vi gjøre gjennom Norges beste kundeservice og digitale tjenester som forenkler hverdagen (Lyse, u.å.).

Organiseringen i Lyse Dialog er bygget opp hierarkisk, hvor administrerende direktør er øverst, deretter mellomledere som følges av ansatte. Lyse Dialog har 156 ansatte og kan front med en omsetning på 251,4 millioner i omsetningen, og et årsresultat som viser en negativ balanse på 18,7 millioner. Hovedkontoret er lokalisert i Stavanger hvor både ledelsen og kundeveiledere sitter. Det er fokus på å utføre god kundeservice:

For oss er det viktig å ha fokus på menneskene. Vi har skapt en prestasjonsorientert kultur, samtidig som vi har et godt sosialt miljø (Lyse, u.å.).

Kundesenteret har flere år på rad vunnet pris for å ha landets beste kundeservice. Dette er noe som også fremheves ved hovedkontoret. Plakater og pokaler er strategisk plassert for å virke påminnende, og «vi er best på kundeservice» er et velkjent motto hos Lyse Dialog (Lyse, u.å.)

Vår prisbelønnede kundeservice hjelper kunder med internett og tv fra Altibox, strøm og andre tjenester over hele landet. Samtidig jobber vi for å skape gode, digitale brukeropplevelser. Vi skal kjenne kunden, vite hva hun trenger, og servere det i riktig kanal til riktig tid (Lyse, u.å.).

## **1.4 Problemstilling**

På bakgrunn av observerte utfordringer på kundesenteret til Lyse var det viktig å utforme en problemstilling som var så utfyllende og presis som mulig. Jeg ønsket å formulere en problemstilling som kunne gi svar på de ubesvarte spørsmålene og skape klarhet om fenomenet kundeservice. Den ble derfor som følger:

*Ledelsen i Lyse versus kundeveilederne på kundesenteret, er oppfattelsen av god kundeservice lik eller ulik blant dem, og hvordan kan eventuelle likheter/ulikheter i oppfatningene forklares?*

Denne formuleringen kan fremstå som i overkant bred og derfor ikke gi et nyansert svar, det ble derfor formulert to forskningsspørsmål for å bygge opp under problemstillingen.

1. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til personlig kundeservice?
2. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til standardisert kundeservice?

Denne oppgaven skal altså skape en forståelse av god kundeservice på kundesenteret til Lyse, det vil være fokus på innsikt og bidrag for informantene og oppgaven skal legge deres definisjoner rundt hva som er god kundeservice til grunn. Problemstilling er rettet mot det skriftlige teamet på kundesenteret, altså utvalget av de ansatte som behandler kunder i skriftlige kanaler som Facebook, chat og mail. På bakgrunn av dette vil det derfor bare tas utgangspunkt i et utvalg som har korrespondanse med kunder i digitale verktøy, samtidig som datainnsamlingen utgjøres av intervjuer med representanter fra de som kommuniserer med kundene via sosiale medier.

## **1.5 Disposisjon**

Oppgaven består av fem kapitler som inneholder delkapitler for å gjøre lesningen så ryddig og oversiktlig som mulig. For å bidra til en klarhet i oppgaven jeg utarbeider vil det i kapittel 2 gjøres rede for relevant teori som vil benyttes senere i presentasjon av forskningen. Kapittel 3 redegjør for faktorer knyttet til innhenting av empiri, her beskrives den metodiske tilnærmingen. Videre tar kapittel 4 for seg sentrale funn og disse analyseres fortløpende med utgangspunkt i det teoretiske rammeverket som ble presentert tidligere i oppgaven. Til slutt kommer kapittel 5 som inneholder en avsluttende diskusjon sammen med en konklusjon, avsluttende kommer jeg med innspill til veien videre.

## 2 Teori

Dette kapitlet vil presentere teorien som er utgangspunktet for denne studien, fokuset er rettet mot å knytte begreper som standardisering og effektivisering opp mot fenomenet kundeservice. Samtidig vil det også bli presentert teori som er nødvendig for å forstå ulike syn på kundeservice, her er det snakk om teoretiske perspektiv som bygger på psykologi og organisasjonsstruktur. Videre vil forskningsspørsmålene som skal kunne besvare problemstillingen bli presentert. Dette blir gjort for å kunne avgrense problemstillingene og spesifiserer hva studien skal bidra til å finne svar på.

### 2.1 Standardisering

#### 2.1.1 Standardisering av arbeidsoppgaver

Bruken av regler, skriftlige rutiner og prosedyrer er koordineringsmekanismer for standardisering av arbeidsoppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 82). Motivet til standardisering er å sikre at arbeidsoppgaver blir utrettet likt fra gang til gang. Ved å innføre standardisering vil man sørge for forutsigbarhet og redusere beslutning- og produksjonskostnader da det blir åpenbart hva som skal gjøres til hvilken tid (Smith, 1776; Morgan 1984, 1986; Lundquist).

Benytter en organisasjon seg av skrevne regler, rutiner og prosedyrer for å standardisere arbeidsprosesser kan man si at det er en formalisert organisasjon. På bakgrunn av dette kan organisasjonen fremstå som en velsmurt maskin der aktiviteter og operasjoner som utføres er nøye gjennomgått og planlagt på forhånd (Smith, 1776; Morgan 1984, 1986; Lundquist). Det handler altså om forutsigbarhet som gjør at man ikke benytter unødvendig tid på å tenke ut hva som må gjøres eller diskutere ulike løsninger.

Det foreligger også ulemper knyttet til standardisering av arbeidsprosesser, disse er som følger: i) uforutsette situasjoner blir en utfordring da man ikke kan planlegge det uplanlagte, vanskelig å ha rutiner og prosedyrer for en hendelse man ikke forventet. ii) det bidrar til å

gjøre ansatte passive, er man satt til å følge en prosedyre slaviske slipper man å tenke selv. iii) man legger til rette for rigid atferd og bidrar til å legge lokk på evnen til fleksibilitet og omstilling (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 82).

### *2.1.2 Standardisering av resultater*

Direkte tilsyn og standardisering av arbeidsoppgaver kan være utfordrende å overholde for å koordinere virksomheten, dette er typisk for organisasjoner med arbeidsoppgaver som ikke er statiske. Det kan da være hensiktsmessig å heller fokusere på resultatene man ønsker å oppnå, og ikke hvordan ting blir gjort (Greenwood, 1981). På denne måten kan man unngå en av ulempene som standardisering av arbeidsoppgaver fører med seg, altså å passivisere de ansatte. Ved å standardisere på denne måten overlater man ansvaret til de ansatte, det blir deres jobb å koordinere og løse arbeidsoppgavene.

Når man spesifiserer hvilke resultater man ønsker at arbeidet skal gi, for eksempel ved å spesifisere dimensjoner ved at et produkt eller ansattes atferd, kaller vi det for standardisering av resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 83).

Mål kan virke som evalueringskriterier for den jobben som skal gjennomføres, samtidig er målstyring en teknikk som et godt brukt for å styre aktivitetene i organisasjoner (Greenwood, 1981). Denne type styring legger vekt på å måle bidrag til de ansatte når det kommer til realisering av organisasjonsmessige mål. Som sagt, frigjør man de ansatte fra regler og prosedyrer samtidig som man tillater og oppfordrer til fleksibilitet, kreativitet og initiativ (Greenwood, 1981). Dette er positive faktorer ved en slik standardisering, ansatte må kun forholde seg til de kravspesifikasjoner som stilles til resultatene (Greenwood, 1981).

Det finnes dog noen ulemper ved å basere koordinering på standardisering av resultater. Man kan risikere at det skapes målforskyvninger i organisasjonen, det betyr at de ansatte blir for opptatt av egne resultater. Det kan oppstå en form for besettelse rundt resultatene langs de dimensjoner som måles slik at ansatte ikke tar tilstrekkelig hensyn til det helhetlige bilde

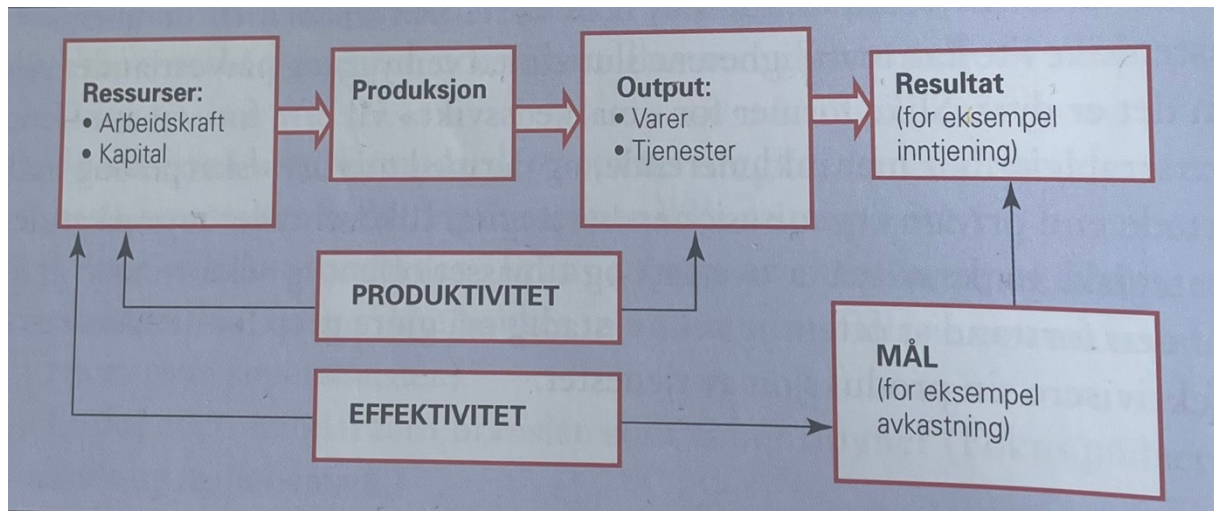
og sammenhengen som arbeidsoppgavene faktisk har med helheten (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 83).

## **2.2 Effektivisering**

Hovedessensen til alle organisasjoner er anvendelsen av knappe ressurser, som arbeidskraft og kapital, for å nå målene sine. Mål kan variere avhengig av hvilken organisasjon det er snakk om, men ønsket om å nå målet på best mulig vis er en felles oppfattelse (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 49). Ifølge Jacobsen og Thorsvik innebærer begrepet «best mulig vis» at organisasjoner maksimerer utnyttelsen av ressursene som står til rådighet. Det er samtidig viktig og opptrer på best mulig optimal måte i tillegg til å velge den beste veien til målet. Effektivitet har en direkte link til mål og strategi, det er derfor mulig å definere effektivitet slik: «grad av måloppnåelse i forhold til ressursbruk» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 49).

Tett knyttet til begrepet effektivitet er begrepet produktivitet. Produktivitet defineres som ressursene som går med til å produsere en enhet, eller kostnader per enhet. Jo mindre ressurser en organisasjon benytter for å produsere en enhet, desto mer produktiv vil vi si den er. For å være effektiv må en organisasjon være produktiv (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 49).

Jacobsen og Thorsvik belyser et viktig team angående sammenhengen mellom effektivitet og produktivitet, organisasjoner behøver ikke å være effektive selv om de er produktive. Man kan tilby et produkt som er utviklet med lave kostnader slik at det er produktiv, men om markedet ikke er interessert i å kjøpe produktet når man ikke målet for organisasjonen. Modellen under viser forskjellen og sammenhengene mellom produktivitet og effektivitet.



Figur 1 - Mål, produktivitet og effektivitet (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 50)

Ut ifra modellen ser man at det er klare sammenhenger mellom effektivitet, mål og bruk av ressurser. Effektiv bruk av ressurser fører til at organisasjonen oppnår definerte mål noe som til slutt høster resultater. Man kan måle effektivitet på ulike måter, men det er to dimensjoner som er viktig å se på når man skal kartlegge effektiviteten til organisasjonen. Det første er kundeperspektivet, her ser man på hvor stor markedsandel man har oppnådd innenfor et spesielt segment. Det er viktig å se på hvor fornøyde kundene man har er, samt hvor lojale disse er og mulighet for å vinne nye kunder innenfor et segment. Ifølge ulike studier er kundetilfredshet en relativ viktig årsak til organisasjonens resultat, spesielt inntjening (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 54).

Den andre dimensjonen som er relevant i effektivitetsmåling er evnen til læring og vekst, dette punktet er direkte knyttet til organisasjonens ansatte. Fokuset her er de ansattes tilfredshet og trivsel på arbeidsplassen, deres tilknytning til jobben og hvor produktiv den enkelte medarbeider er (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 54).

## 2.3 Kundeservice

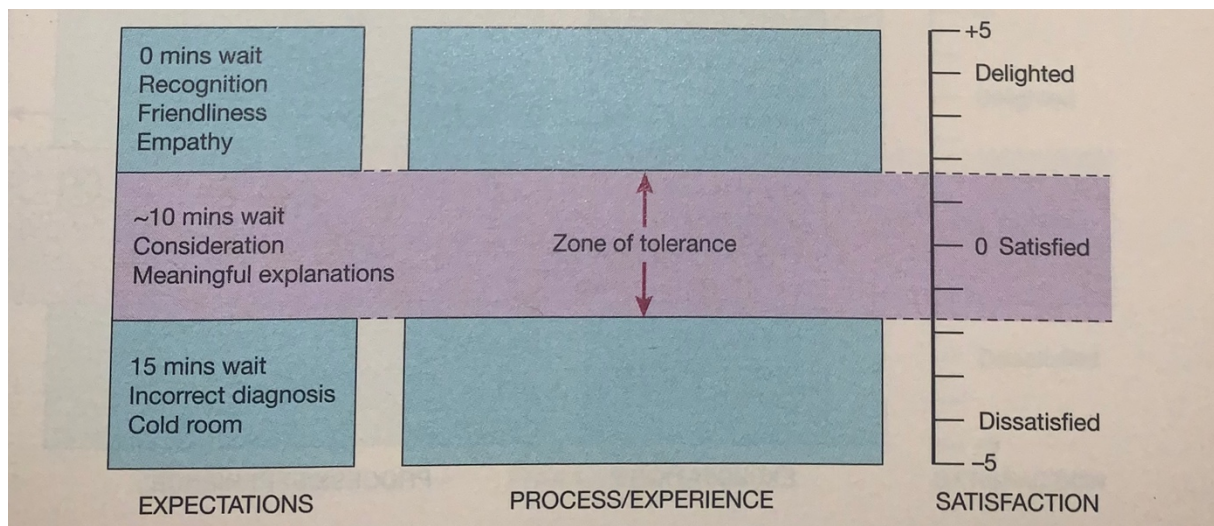
Fornøyde kunder er et resultat av kundeservice av kvalitet, for å oppnå dette er det viktig å ha fokus på hvordan man kan påvirke kundens forventning til tjenesten. Samtidig er det relevant å se på muligheten til å manipulere kundens oppfattelse av kundeservicen gjennom



prosessen. Johnston et al. (2012) fastslår at ved å styre kundens forventninger vil man i større grad oppnå fornøyde kunder. Grunnen til dette er enkel, man slipper problemstilling som oppstår når kunden forventer mer enn hva bedriften kan levere. Det er ulike måter å manipulere forventningene til kunden, en effektiv metode er å ha fokus på designet og førsteinntrykket av tjenesten. Opplever kunden at designet er enkelt og funksjonelt vil man ikke forvente mer av selve tjenesten. Johnston et al. (2012) trekker paralleller mellom forventning og toleransen, forventer man ikke en servicetjeneste som er utbroderende i form av ekstratjenester og av eksepsjonell standard vil man også tolerere at servicetjenesten er enkel og møter en akseptabel standard.

Forskning viser at tilfredshet knyttet til servicetjenesten er sterkt påvirket av hvordan kunden opplevde servicen når han/hun nådde sin topp i form av fornøyd/misfornøyd i transaksjonen. Sluttopplevelsen er også en viktig faktor i den totale tilfredsheten, denne opplevelsen kan bidra til manipulasjon av kunden. Kunden kan i utgangspunktet være likegyldig til servicen, men ved å tilby en positiv sluttopplevelsen kan man påvirke kunden til å oppleve helheten av transaksjonen som tilfredsstillende (Johnston et al., 2012, s. 111).

Samtidig vil det være relevant å påpeke at startfasen på serviceprosessen også spiller en viktig rolle for oppfattelsen og forventingen til kunden. Opplever kunden at servicetransaksjonen er hurtig og presis i form av at ventetid er kort og kommunikasjonen er god kan dette føre til at helhetsfølelsen kategoriseres som utmerket. Dette kan illustreres ved hjelp av modell 1.1 hvor man ser på toleransesonen til kunden, møtes servicetransaksjonen forventningene på et akseptabelt nivå som kun befinner seg innenfor toleransenivået vil man oppnå en tilfreds kunde. Presenterer man en tjeneste hvor ventetid skal være ikke-eksisterende og kunden skal oppleve en personlig og empatisk samtale, men ikke klarer å svare på forventningene har dette en katastrofal effekt på kunden. Tilfredsheten vil da nå bunn, en slik forventning og utfall er i større grad ødeleggende for kundeopplevelsen enn om man senker forventningene.



Figur 2 - Managing perceptions during the process (Johnston et al., 2012, s. 111)

## 2.4 Interpersonlig læring

Interpersonlig læring er definert som læring i form av kommunikasjon, det vil si at man lærer ved å kommunisere med hverandre og i samhandling utføre aktiviteter. Et slikt læringsforhold foregår ved gjensidig læring, kollegaer lærer fra seg og tar til seg læring i situasjoner hvor man samarbeider for å komme frem til en løsning av arbeidsoppgaver. For at et slikt læringsforhold skal eksistere og fungere optimalt er man avhengig av etablering, utvikling og vedlikehold av interpersonlig læring (Ottesen, 2012, s. 81).

Målet med interpersonlig læring er å utvikle en «lærende» organisasjon, dette skjer ved at man oppnår læringsforhold som fungerer på flere plan i organisasjonen ved å ha en gjensidig kommunikasjon som fører til læring (Ottesen, 2012, s. 81). Uformell læring er en sentral del av interpersonlig læring, denne type læring er en form for «naturlig» læring som finner sted når kollegaer samarbeider. Læring er en prosess med ulike dimensjoner, vi har en intrapersonlig prosess og en interpersonlig prosess.

Intrapersonlig prosess tar utgangspunkt i hva som skjer i «hodene til folk» når det læres. På den andre siden har vi interpersonlig læring som en prosess som omhandler har fokus på mellommenneskelige relasjoner og den sosiale læringen som finner sted her (Ottesen, 2012, s. 82). Fokuset på akkurat denne læring har økt de siste årene, bakgrunnen for dette er

endringen i rammebetingelsene til organisasjoner. Man er avhengig av at kollegaer lærer av hverandre når det er konstante endringer i informasjonsteknologi og konkurransemarkedet vokser, for å overleve må man fungere som en lærende organisasjon. Hovedessensen til en lærende organisasjon er delingen av kunnskap, kunnskap skal deles da det ikke lønner seg å holde innsikt for seg selv (Ottesen, 2012, s. 83).

## **2.5 Motivasjon**

Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon slik: «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 93). Kognitiv motivasjonsteori omhandler rasjonelle valg og at disse er den mest sentrale driveren av menneskelig atferd. Innenfor denne teorien har man forventningsteori som er definert av Jacobsen og Thorsvik på denne måten: «det antas at motivasjon og vilje til å yte oppstår når en person forventer at det kan bli mulig å oppnå noe – en belønning – man ønsker seg» (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 249). Belønning dekker et bredt spekter og kan være ytre belønninger som lønn og materielle verdier, det kan også være tilfredsstillelsen av behovet for status og anerkjennelse (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 97).

Kognitive teorier for motivasjon har to poeng som skiller seg fra andre teorier. Det første er at handlingen sees på som kontrollert av bevisste forestillinger og rasjonelle kalkyler rettet mot personlig måloppnåelse. Andre poenget er ifølge Kaufmann og Kaufmann: «at arbeidet man utfører er instrumentelt i oppnåelsen av belønninger knyttet til behov og ønsker» (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 97). Forventningsteori tar for seg tre typer forestillinger og overveielser som er relevante for enkeltmenneskes innsats i jobbsammenheng:

- 1) subjektive forventninger om at innsats vil gi resultater, 2) instrumentelle overveielser knyttet til spørsmålet om hvorvidt jobbytelse fører til belønning, og 3) valensvurdering, som handler om belønningens subjektive verdi for individet (Kaufmann & Kaufmann, 2011, s. 97-98).

Herzberg forskning på 1960-tallet kartla at ansattes tilfredshet i arbeidet har en sterk korrelasjon til arbeidsoppgavenes karakter, mens arbeidsmiljøet og hvordan ansatte ble behandlet hadde en sammenheng med mistrivsel i arbeidet (Herzberg, 1968). Motivasjonsfaktorer er derfor definert som forhold som fremmer tilfredshet i arbeidet, bakgrunnen er at disse faktorene virker motiverende for ansatte som fører til bedre ytelse. Hygienefaktorer er forhold som er knyttet til mistrivsel, Herzberg fastslo at slike faktorer omhandler arbeidsmiljøet (Herzberg, 1968).

Poenget til Herzberg kan presiseres i tre punkter: 1) det er ulike forhold som på den ene side skaper tilfredshet og derved motiverer medarbeiderne, og på den annen side skaper mistrivsel. 2) medarbeiderne blir ikke tilfreds og motiverte dersom organisasjonen endrer forhold som skaper mistrivsel. 3) bare trekk ved arbeidsoppgavene kan fremme trivsel og motivasjon blant medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik, 2016, s. 261).

## **2.6 Organisasjonsmote**

Fra og med siste halvdel av 1900-tallet har interessen for å studere organisasjonsmote økt betraktelig, noe som har ført til at det finnes omfattende vitenskapelig litteratur som omhandler emnet. Utgangspunktet for denne litteraturen er å se organisasjonsmote som ideer som følger et spredningsforløp som minner om en klokke, på samme måte som andre moter skyter fart i en periode og deretter avtar populariteten og spredningen (Røvik, 2016, s. 30). Det finnes flere definisjoner på organisasjonsmote, men den mest brukte er Eric Abrahamsons definisjon:

A management fashion (...) is a relatively transitory collective belief, disseminated by fashion setters, that a management technique leads to rational management progress (Røvik, 2016, s. 31)

Denne definisjonen viser til at moter innen organisasjon har to sider, man har en tilbuds- og spredningsside og en etterspørsels- og mottaksside. Forskningen og litteraturen om

organisasjonsmoter har i stor grad vært fokusert på tilbudssiden, da handler det om ulike aktører som offentlig myndigheter, konsulentselskaper og finansieringsinstitusjoner og deres bidrag i konkurransen som preger organisasjonsmoter. Disse aktørene skaper og populariserer moter, det handler derfor om å se på hva som gjøres med ideer som blir til moter (Røvik, 2016, s. 31).

Et relevant perspektiv er Abrahamsons modell som tar for seg de fire stadiene som en organisasjonsmote gjennomgår for å bli ferdig produsert. Første stadiet er skapelsen hvor ideen enten oppstår eller gjenoppdages, i andre omgang er det utvelgelsen som bygger på elimineringsmetoden hvor noen ideer legges bort og andre blir med videre. Tredje stadiet tar ideer videre til populariseringsprosessen som blir stadiet for bearbeiding. Sist, men ikke minst er det siste steg som er spredningen av ideer som fører til at det blir til organisasjonsmoter (Røvik, 2016, s. 31).

En generell oppfattelse av organisasjonsmoter er at de er intense med en midlertidig påvirkning, moter spres fort og avtar etter relativ kort tid. For å forstå svingningene i dette mønsteret av organisasjonsmoter er det etablert to hovedteorier. Trickle down-varianten tar utgangspunkt i at moten er en metode for å skape sosiale distinksjoner. Moten spres altså nedover/utover i et hierarki som kan bestå av ulike organisasjoner og bedrifter, den spredningen tar utgangspunkt i «fra distinkt klasse til den brede masse» (Røvik, 2016, s. 32). Det er i løp av denne spredningen at nye moter oppstår, når en mote blir en form for standard og allemannseie er jakten i gang for å opparbeide neste mote som kan tjene sin hensikt for toppen av hierarkiet (Røvik, 2016, s. 32). En mote har en motor, altså drivkraften til den populære ideen, som består av to sosiale krefter i form av differensiering og imitering. Differensiering er en strategi som har unikheter som grunnpilar, det handler altså om å skille seg ut i et marked av like tilbydere. Imitering hører til på den andre enden av skalaen, her er det snakk å være lik noen andre (Røvik, 2016, s. 32). Imitering går hånd i hånd med å utøve konformitet, man befinner seg i et marked av like tilbydere og etterligner disse.

Den andre hovedteorien kalles marionettevarianten, utgangspunktet for denne varianten er at aktørene på tilbudssiden driver med kontinuerlig lansering av nye organisasjonsmoter.

Dette bygger ofte på motiv drevet av profitt som igjen bidrar til å skape behov for disse motene hos ledere. Tilbudssidens aktører jobber i et marked hvor etterspørrere blir påvirket av estetiske og sosialpsykologiske faktorer som gjør dem til konsumenter av moter. Moter baserer seg på populære ideer, men ifølge Micklethwait og Woolrigde (1996) fremstilles disse likevel som noe irrasjonelt ledere ikke bør følge. Ser man på Alfred Kiesers (1997) uttalelser hevder han at «retorikkfabrikk» er det riktige ordet for tilbudssidens aktører. Han begrunner dette med at det ikke tilbys verktøy og teknikker, men heller overbevisende diskursutløsende retorikk. Flere har uttalt seg angående dette temaet og kaller gjerne organisasjonsmoter «gammel vin på nye flasker», dette begrunnes med at moter og utøvelsen av disse er det motsatte av verktøy med dokumenterte virkninger. Denne teoretiske innfallsvinkelen tegner et bilde av at etterspørrerne blir marionetter for moter, man forføres av retorikken og blir begeistret over innpakningen aktørene presenterer moten i. Etterspørrerne møter først utfordringer når de forsøker å ta i bruk de moteriktige ideene og innser da at de ikke virker (Røvik, 2016, s. 32).

Man finner nyttig kunnskap i organisasjonsmotetradisjon, men det er flere elementer som krever videre forskning. Det er svært lite prosessdata å innhente som er knyttet til hva som faktisk skjer når organisasjoner skal teste ut ideene som organisasjonsmoten bygger på. Det er en slags institusjonalisert forestilling blant forskere i dette feltet at motene over tid vil følge en popularitetskurve som kan sammenlignes med en klokke hvor kurven er opp- og nedadgående. Studerer man litteraturen innenfor dette segmentet vil man oppdage at forskningsinnsatsen omhandler tilbudssiden, det er altså mindre fokus på mottakssiden og etterspørrerne (Røvik, 2016, s. 32).

Tar man for seg utfordringen rundt motens klokkeformede sprednings- og popularitetskurve ser man at den ofte utelukkende omhandler data som fokuserer på hvordan diskurser om bestemte organisasjonsoppskrifter oppstår og deretter avtar etter en viss periode. Dette måles for eksempel etter hvor ofte og i hvilken mengde organisasjonsmoten omtales i trykte medier som aviser og fagpublikasjoner (Røvik, 2016, s. 33). Populariteten trenger ikke nødvendigvis å ha en direkte sammenheng med at det nevnes mindre i media, dette kan heller være knyttet til at moten har tapt sin nyhetsverdi. Poenget er at det ikke trenger å avspeile hva som skjer på mottakssiden, altså hvordan forsøket med å adoptere organisasjonsmoten

inn i en organisasjon faktisk fungerer. På bakgrunn av dette kan man si at popularitetskurven til en organisasjonsoppskrift i media og implementeringsperioden i organisasjoner ikke nødvendigvis sammenfallende når det kommer til tid eller form (klokkeformet) (Røvik, 2016, s. 33).

Svakhetene som angår organisasjonsmotetradisjonen som nevnt ovenfor avdekker noen underliggende sentrale antakelser hos flere forskere som er inspirert av moteteori (Røvik, 2016, s. 33). Den generelle oppfattelsen synes å være at forestillingen om populære organisasjonsideer per definisjon er noe forbigående som ikke slår rot eller setter varige spor (Røvik, 2016, s. 33). Denne teorien underbygges av ten Bos som sier «the fashionable is never authentic or robust, but always untrustworthy, unpredictable, fickle and capricious» (Røvik, 2016, s. 33). Når dette er grunnlaget for oppfattelsen rundt organisasjonsteorimote er det naturlig og logisk at man konsentrerer oppmerksomheten mot faser tidlig i spredningsforløpet til moten, altså at man holder fokuset rettet mot fasen hvor ideen populariseres og begeistrer mottakersiden. På den andre siden kan dette bidra til å skape et veldig forenklet bilde av ideers mulige effekter i organisasjoner som går inn for å adoptere en organisasjonsmote (Røvik, 2016, s. 34).

### *2.6.1 Den modernistiske tolkningsramme*

De senere år har der vært en betydelig økning av organisasjonsoppskrifter fra tilbudssiden, og dermed også en økning i etterspørselen etter oppskriftene, en modernistisk fortolkning av bakgrunnen for dette begrunnes med to argumenter. Det første er at det henger sammen med den dramatiske økningen i organisasjoner på markedet, det er altså flere aktører på etterspørselssiden enn før. Organisasjoner er enheter med store likheter og består derfor ofte av samme type grunnmur, flere har samme type utfordringer og problemer og er derfor i teorien avhengig av samme type løsninger. Disse løsningene kommer i form av organisasjonsideer og oppskrifter. Den globale konkurransen er del av det andre argumentet, konkurransen øker i takt med flere organisasjoner på markedet, noe som igjen utgjør en jakt og et kappløp etter de beste løsningene (Røvik, 2016, s. 49).

Ut ifra et modernistisk perspektiv er det kunnskapsaktører som utvikler organisasjonsoppskrifter, disse aktørene er i hovedsak forskere, konsulenter og ledere.

Dette er formålsrasjonelle aktører som antas å kombinere to viktige felles kjennetegn: a) de har bred oversikt over repertoaret av ulike virkemidler (oppskrifter) for effektiv ledelse og utforming av moderne organisasjoner, og b) de har fremfor alt erfaringsbaserte kunnskaper om hvordan oppskriftene virker i praksis og under ulike betingelser. Slike erfaringer (som man bl.a. mener at konsulenter gjør), og /eller man kan samle og systematisere data som effekter (som man antar er typisk for forskeren) (Røvik, 2016, s. 49).

Produktene/oppskriftene fremstår i dette perspektivet som verktøy som enten er mer eller mindre egnet for rasjonell ledelse og organisasjonsutforming. Ser man dette i sammenheng med at tilbudet av ideer og oppskrifter endres og utvikles over tid får man to interrelaterede forhold (Røvik, 2016, s. 49):

i) at organisasjoner kontinuerlig endres og dermed stadig får behov for – og etterspør nye løsninger, og ii) at det foregår læring og seleksjon på tilbudssiden: i lys av endret etterspørsel og erfaringsbaserte læringsprosesser foregår det en kontinuerlig utvikling der noen gamle ideer og oppskrifter legges bort, andre justeres, mens noen nye kommer til (Røvik, 2016, s. 49).

Innenfor den modernistiske tolkningsrammen ser man på organisasjoner som nokså like systemer, organisasjoner er universelt utbredte og har likevel tilsvarende likt fundament. I kunnskapsoverføringslitteraturen legges det vekt på at organisasjoner har uttakbare løsninger og «beste praksiser», det betyr at det som er identifisert som fungerende og «beste praksis» i en organisasjon kan overføres til andre organisasjoner. På denne måten kan gode resultater reproduseres med stor sannsynlighet (Røvik, 2016, s. 50). Ifølge beste practice-litteraturen tar man for seg gode resultater og løsninger samt identifiseringen av disse og fastslår at dette skjer gjennom rasjonelle søke- og sammenlikningstekniker også kalt benchmarking. For å hente ut disse løsningene blir det brukt rasjonelle teknikker, men utfordringer ligger i å



tydeliggjøre og kodifisere den lokale praksisen (Røvik, 2016, s. 50). For å oppnå best resultater er det altså viktig at man gjensker en så nøyaktig som mulig representasjon av den observerte praksisen, på denne måten gjør man praksisen mer universell og man oppnår økt overførbarhet (Røvik, 2016, s. 50).

Modernistiske tilnærminger har fokus på de kritiske, rasjonelle og motiverte etterspørerne som danner mottakersiden, altså organisasjoner med ledere som har strategier kombinert med klar forståelse for hva man har bruk for. Disse lederne tar for seg kost-nytte-vurderinger av hva markedet har å tilby, den modernistiske tilnærmingen viser til at man har store muligheter for å lykkes med å overføre, ta inn og ta i bruk ny kunnskap og gode løsninger (Røvik, 2016, s. 50). Denne tilnærmingen er knyttet til teorien om at en populær oppskrift som et uthentet fra en bestemt kontekst vil kunne reprodusere de samme gode resultatene når det implementeres i nye kontekster. For å lykkes er et viktig poeng at man har fokus på at disse implementeringer foregår på riktig måte, man ser helst at det skjer i en velorganisert ovenfra-og-ned-prosess. Dette betyr at ledelsen må spille en sentral rolle og implementerer ved å kombinere kunnskap og effekt for å oppnå ønsket løsning. Man kan må mange måter si at en implementeringsprosess som er modernistisk inspirert er en form for instrumentell installasjon (Røvik, 2016, s. 50).

### *2.6.2 Den sosialkonstruktivistiske tolkningsramme*

Tilbudssiden omhandler markedet for organisasjonsoppskrifter som fra en sosialkonstruktivistisk synsvinkel viser det økte tilbudet på og etterspørselen etter disse oppskriftene, denne synsvinkelen tar for seg to forhold som bakgrunn for hvordan dette markedet vokser. Første punkt utfordrer den modernistiske tolkningsrammen ved å stadfeste at forestillingen om at ulike virksomheter er systemlike er en sosial konstruksjon (Røvik, 2016, s. 51). Det er likevel en respektert konstruksjon som blir stadig mer robust og som bidrar til at flere virksomheter forstår seg selv i lys av. Resultatet er at det skapes et sterkt ekspanderende marked for ideer og oppskrifter for hvordan slike systemer bør utformes (Røvik, 2016, s. 51).

Andre punktet som avspeiler det økte tilbudet og etterspørselen etter organisasjonsoppskrifter omhandler offentlighetens normer samtidens virksomheter må leve opp til. Disse normene handler i stor grad om å være en moderne organisasjon, dette jaget bidrar i seg selv etterspørselen og dermed konstituerer et marked for organisasjonsoppskrifter. Selve ryggraden til disse oppskriftene er jo nettopp å presenteres som tilbud på organisatorisk modernisering gjennom forandring, fornyelse og effektivisering som innfrir de offentlige normenes krav (Røvik, 2016, s. 51).

Tilbudssiden består av produsenter og produkter, og i motsetning til den modernistiske tolkningen ser det sosialkonstruktive perspektivet på tilbudssiden som symboler. Populære organisasjonsoppskrifter er altså ikke erfarings- og kunnskapsbaserte redskaper (Røvik, 2016, s. 51). Det er heller snakk om dette som symboler som blir etterspurt av organisasjoner som et virkemiddel for å illustrere tilslutningen til verdier som effektivitet, fornyelse og rasjonalitet. Ifølge Meyer og Rowan (1977), som benytter betegnelsen «rasjonaliserte myter» om denne typen organisasjonsideer, er det den sterke troen på vitenskap og rasjonalitet som er årsaken til en overtro på rasjonaliserte organisasjonsideer (Røvik, 2016, s. 51). Duoene definerer altså disse «rasjonaliserte mytene» ved å si at det verken er rasjonelt eller vitenskapelig begrunnet å tro på at en organisasjonsoppskrift faktisk er begrunnet rasjonelt og vitenskapelig (Røvik, 2016, s. 51).

Produsentene av organisasjonsoppskrifter bli presentert som en managementindustri som består av konsulenter, populariserende forskere og ulike ledelsesgrupper (O'Shea og Madigan 1997, Ernst Kieser 2002). Disse aktørene trenger ikke å være innehavere av informasjonen og kunnskapen som skaper organisasjonsoppskriften, men de er derimot dyktige på å fremstille ideer på måter som gjør dem attraktive som redskaper og symboler på organisatorisk modernisering (Røvik, 2016, s. 51). I og med at det er inntrykket av oppskriften/ideen som selger blir fremstillingen av denne viktig, den sosiale autorisasjonen er et av hovedpunktene det fokuseres på ved presentering av en ny ide. Denne sosiale autoriseringen innebærer å linke ideen til innflytelsesrike og velkjente aktører, noe som er viktigere for oppmerksomheten og etterspørselen enn det vitenskapelige som er underliggende for ideen. Etterspørselen er avhengig av i hvor stor grad man evner å presentere ideen som noe nytt og fremtidsrettet som garanterer forandring og forbedring om den blir implementert (Røvik, 2016, s. 51).

Organisasjonsoppskrifter kan opptre som døgnfluer og derfor skape et gjennomtrekk av ideer som kommer og går, dette kan være forårsaket av to sammenkjedede fenomener.

i) For å opprettholde produksjons- og salgslogikken på tilbudssiden forutsettes det at tilbyderne presser på for å få til høy gjennomstrømning og forbruk av oppskrifter på mottakssiden (jf. Kiesers (1997) tidligere omtalt marionett-teori). ii) Verdien av en ide eller oppskrift som symbol på «det nye» og fremtidsrettede (og eksklusive!) vil raskt tapes etter hvert som tiden går og dom følge av at den spres fra få til stadig flere enheter i en populasjon (jf. den tidligere trickle down-teorien). Det er også et fenomen som genererer etterspørsel etter stadig nye oppskrifter (Røvik, 2016, s. 51).

Overføring og mottak av organisasjonsideer byr på noen problemstillinger som den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen tar for seg. Dekontekstualisering er ikke et fenomen som preger sosialkonstruktivistisk orienterte miljøer og forskere, fokuset ligger altså ikke på å identifisere gode praksiser og organisasjoner og prøve å overføre kunnskapen for å gjenskape suksess (Røvik, 2016, s. 52). Når selve uthenting av ideen ikke er et interessefelt blir denne delen av utformingen til organisasjonsoppskriften en «hvit flekk», dette avspeiler at det er den sosiale konstruksjonen som er midtpunktet for forskere som tilhører det sosialkonstruktive perspektivet. Den sosiale konstruksjonen omhandler i stor grad «pakkingen» av ideer, forskerne jobber med å få ideene til å fremstå som modernitetens symboler (Røvik, 2016, s. 52). Innenfor den sosialkonstruktivistiske rammen har man heller ikke vært opptatt av forhistorien til aktuelle ideer som innovasjonsskapende verktøy, dette viser også til at mange sosialkonstruktivister har et tvilende syn på om organisasjonsoppskrifter egentlig har en historie som fungerende praksiser i utvalgte virksomheter (Røvik, 2016, s. 52). Det kritiske synet på denne forhistorien suppleres med overbevisningen om at en oppskrifts suksess er en sosial konstruksjon formulert med hensikt å autorisere oppskriften og dens omdømme (Røvik, 2016, s. 52).

Mottakssiden er ifølge den sosialkonstruktivistiske antakelsen ikke et segment som organisasjonsoppskrifter slår rot i. Oppskriftene er heller et virkemiddel som utstyres organisasjoner og ledere med legitimerende retorikk, mens resten av virksomheten som er

selve praksisen styres videre av samme effektivitetslogistikk (Røvik, 2016, s. 52). Etter å ha preget amerikanske neoinstitusjonalister har den oppfatningen blitt mer allmenn og preger nå de øvrige sosialkonstruktivistisk orienterte leirene i ulike varianter og styrkegrader, her inngår også organisasjonsmotetradisjonen (Røvik, 2016, s. 52).

## **2.7 Ideer om HR som strategisk styringsredskap**

HR-rollen innebærer i hovedsak å være disippel for toppledelsen, man skal identifisere seg med ledelsen og er i «styrings tjeneste». Det legges altså mer vekt på å ha fokus på organisasjonens konkurransekraft enn å fokusere på de ansattes komfort. HR-rollen har som mål å sørge for at ansatte forpliktes til å bidra til resultatene virksomheten higer etter, at de ansatte er lykkelige havner i andre rekke. Denne rollen er i dagens organisasjoner hardere og mer styringsorienterte enn før, men samtidig kan man ha en forventning om at andre deler av organisasjoner som har hatt harde roller nå blir utsatt for mer oppmykende ideer (Røvik, 2016, s. 155). Toppledelsen ser betydningen av å fokusere på motivasjon, intellektuell kapital og andre flytende ideer da HR-ansvarlige organiseres sterkere inn i organisasjonens strategiske toppledelse og tiltakene og rutineene disse ressursene kommer med integreres i alle deler av virksomheten (Røvik, 2016. s. 155).

Den strategiske HR-satsingen har et innhold som skiller seg fra tidligere tiltak, her legges det vekt på å oppnå mer presist innhold i og kontroll på hvordan softe variabler, som ansattes kompetanse og ulike incentivordninger, påvirker økonomiske resultater (Røvik, 2016, s. 155). Målet er å anvende informasjonen man innhenter på denne måten til å forbedre resultatene til organisasjonen.

Strategiske HR-tiltak rettes altså inn mot å få til verdiøkning gjennom systematisk styring av genuint menneskelige faktorer, som kunnskaper og sosiale relasjoner (Røvik, 2016. s. 155).

Strategiske HR-tiltak har et praktisk innhold som består at to versjoner som kombineres. En versjon er utvikling av belønnings- og incentivsystemer, dagens organisasjonssamfunn består

av flere ideer og oppskrifter for utforming av slike systemer. Man er avhengig av å sortere denne tilgjengelige informasjonen for å kunne utarbeide et system som fungerer til å stimulere ulike grupper av ansatte til økt og målrettet innsats (Røvik, 2016, s. 155). Den andre versjonen består av utformingen av nye typer informasjons- og styringssystemer som balansert målstyring. I en slik målstyring tar man for seg finansielle og økonomiske parametere samtidig som man også måler og fokuserer på softe variabler, variablene det er snakk om er ansattes kompetanse, motivasjon og ulike former for ytelse (Røvik, 2016, s. 156).

For å kunne utføre ideen om mer strategi- og styringsorientert HR er man avhengig av at HR-profesjonelles kunnskapsgrunnlag utvides og endres. Kunnskapsgrunnlaget må bestå av å ha en forståelse for sammenhengene mellom HR-innsats og bunnlinjen, det er dette som utgjør virksomhetens resultater (Røvik, 2016, s. 156). Man kan si at en HR-medarbeider som tror på ideen om dette styringsredskapet må også klare å overbevise toppledelsen samt vise i praksis at det kan trekkes paralleller mellom omfang og type innsats på HR-siden om hva som oppnås resultatmessig (Røvik, 2016, s. 156).

## **2.8 Omdømmehåndtering**

Omdømmehåndtering er den aktive forvaltningen av omdømmet, her handler det om to eksplisitte premisser. Første premisset tar for seg de sterke sammenhengene mellom omdømmet til en organisasjon og bunnlinjen i samme organisasjon, forstillingen er at det finnes en åpenbar korrelasjon mellom disse. Antakelsen er at omdømmet kan være utslagsgivende for organisasjonens evne til levere gode resultater (Røvik, 2016, s. 196). Andre premisset er legitimeringen av organisasjonens omdømme i omgivelsen, uavhengig av hvor faktabasert det fremstår, faktisk er resultat av sosiale fortolknings- og meningsprosesser. Sett ut ifra disse premissene kan omdømmet både forandres og påvirkes ved planmessige grep (Røvik, 2016, s. 196).

Omdømmehåndtering kan på denne bakgrunn defineres som tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i

omgivelsene med sikte på å styrke disse oppfatninger av og tillit til organisasjonen» (Røvik, 2016, s. 196).

## **2.9 Branding**

Røvik definerer branding på denne måten: «det handler om å rendyrke og holde frem det unike ved et produkt eller en virksomhet med å sikte på å oppnå konkurransemessige fortrinn» (Røvik, 2016, s. 198). I samtiden vi befinner oss i er det flere ulike objekter som kan kobles til merkevarebyggingen, med andre ord brandets objekt. Man ta utgangspunkt i en enkelt persons kunnskaper, status og rykte, på denne måten bygger man opp en merkevarestatus som er direkte koblet til kun en person.

Organisasjonsbranding er et populært virkemiddel i samtiden som har flere varianter og innfallsvinkler. Det er likevel tre perspektiv som fremstår som hovedårsaken til populariteten, fellesnevneren for disse tre de positive goder man kan høste av om man legger ned innsats i merkevarebygging. Første innfallsvinkel fokuserer på at organisasjonen skal få en overordnet status som merkevare i seg selv. På denne måten kan det tilføre merkevarestatus til hele spekteret av organisasjonens produkter og tjenester, dette er kostnadseffektivt og rasjonelt da man sparer ressurser på å markedsføre hvert produkt/tjeneste (Røvik, 2016, s. 200). Målet er altså å bli et sterkt merkenavn med høy troverdighet.

Merkevarebygging er også en mulighet for å kunne differensiere seg fra andre virksomheters tjenester og produkter noe som er nødvendig i dagens samfunn hvor løsninger og produkter har relativt likt utgangspunkt når det gjelder teknologi og patenter. For å unngå å være identisk i forhold til andre konkurrenter gjelder det å bevisst tilføye produktdesign og byggeklosser til merkevaren som gjør tjenester/produkter mer unikt. Formålet med merkevarebygging blir da identifisering, organisasjonen må jobbe for at oppmerksomheten skal trekkes mot et bestemt produkt og sikre at det blir gjenkjent hos de delene av markedet som er relevante (Røvik, 2016, s. 200).

Det tredje perspektivet innebærer at merkevarestatus kan resultere i verdiøkning for produkter, tjenester, personer og organisasjoner som får en slik status tilknyttet (Røvik, 2016, s. 200). Kapferer understreker dette slik:

Companies do not build brands to have authors write books on them, or to make streets livelier, thanks to billboard advertising. They do it to grow business still more profitably. One does not make money by selling products, but brands (Kapferer 2004:3)

Det foreligger en erkjennelse av at merket utgjør en selvstendig og dermed i mange tilfeller også en verdiøkende effekt. Røvik uttaler seg om merkets tilstedeværelse på denne måten:

Det er også en innsikt at merket er en abstraksjon som knapt har en fysisk-materiell eksistens, men som først og fremst eksisterer mer eller mindre tydelig i interessenters forestillinger som meningsskapende kategori» (Røvik, 2016, s. 201).

## **2.10 Oppsummering**

Det finnes flere relevante teorier og perspektiv man må ta høyde for når man undersøker en organisasjon som har kundeservice som sin hovedaktivitet. Arbeidsoppgavene i en slik organisasjon er ikke statiske som gjør det til en kompleks jobb å kartlegge faktorer som er relevante for problemstillingen min. Kapitlet ovenfor inneholder jobben mot et svar på god kundeservice og betydningen av dette.

Standardisering er en viktig definisjon i denne oppgaven, hva det betyr og hvilken innvirkning det faktisk kan ha på kundeservice. Standardisering og effektivisering er to strategier som flyter inn i hverandre, den ene følger som regel den andre. For å forstå kundeservice og hva dette innebærer presenterer jeg også dette begrepet og hva som legges i det. Definisjonen av selve akten kundeservice er en essensiell del av forskningen.

Lyse er en organisasjon som består av ansatte med ulike utdanninger og bakgrunner, å forstå motivasjonen deres er en bakenforliggende faktor mot det å forstå selve jobben som

kundeservicearbeider. Denne motivasjonen påvirker også villigheten til læring og det å utvikle seg videre som ansatt. Lærer ansatte av hverandre, utnytter de hverandres innsikt til det fulle?

Ulike bakgrunner gjelder også ledelsen, disse har også ulike referansepunkt og det er derfor viktig å se dette opp mot strategiplanlegging og organisasjonsstruktur. Hva det innebærer og følge en organisasjonsmøte og hva teorien sier om dette er et viktig ståsted. Samtidig vil kundeservicen knyttes opp mot omdømmehåndteringen og branding. Lyse driver med, hvordan dette er et hjelpemiddel og hva det bidrar til.



### 3 Metode

God kundeservice kan være så mangt, men innenfor en organisasjon er det ønskelig at forståelse av dette er universelt. Om forståelsen og oppfattelsen av god kundeservice er ulik, hvordan skal man da nå organisasjons overordnede mål? Mennesker har ulike referansegrunnlag, det noen anser som kan andre mene er dårlig. For å kartlegge dette referansegrunnlaget på kundesenteret til Lyse og dermed forstå god kundeservice har jeg valgt å basere dette forskningsgrunnlaget på denne problemstillingen:

*Ledelsen i Lyse versus kundeveilederne på kundesenteret, er oppfattelsen av god kundeservice lik eller ulik blant dem, og hvordan kan eventuelle likheter/ulikheter i oppfatningene forklares?*

Denne problemstillingen ønsker jeg å besvare med hjelp av intervjuing, og dermed sortere undersøkelsen under kvalitativ metode. Jeg vil undersøke sosiale fenomener i sammenheng med oppfattelsen av god kundeservice, og informantenes syn på ulike typer kundeservice. Det er ikke relevant å hente inn data som kun kan kvantifiseres, fordi dette ikke bidra til å besvare problemstillingen. Denne oppgaven mener jeg kan bidra til å belyse dagsaktuelle temaer, fornøyde kunder er viktig for at en bedrift skal overleve i dagens marked (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 2).

#### 3.1 Sentrale begrep

For å operasjonalisere problemstillingen min velger jeg å definere to begreper, personlig kundeservice og standardisert kundeservice.

##### 3.1.1 Personlig kundeservice

Personlig kundeservice hvor man er personlig i korrespondansen med kunden, gjerne ved bruk av kundens navn samt humor. Her handler det om å tilpasse hver melding til kunden etter

dens behov, man er nøysom når man formulerer seg. Denne type kundeservice er gjerne mer uformell enn den standardiserte varianten (Johnston et al., 2012).

### *3.1.2 Standardisert kundeservice*

Standardisert kundeservice er preget av ferdigproduserte maler, som kundeveileder trenger man i liten grad å utforme egne formuleringer til kunden. Her er det snakk om å bruke et teknisk språk som er universelt og som alle kunder skal ha forutsetninger for å forstå. Denne type kundeservice tar ikke hensyn til personlig aspekter og gjør ikke forskjell på kunder, innenfor denne kundeservicen er ideen at alle stiller likt og derfor mottar samme kundeservice (Smith, 1776; Morgan 1984, 1986; Lundquist).

## **3.2 Vitenskapsteoretisk ståsted**

Vitenskapsteoretisk ståsted tar utgangspunkt i vitenskapsfilosofien, dette er noe man må se på i henhold til valg av problemstilling for å kunne argumentere for valg av metode videre i oppgaven. Innenfor fenomenologien viser man en interesse for å tilegne seg mer kunnskap om den empiriske verden, på denne måten ønsker man å forstå sosiale fenomener sett fra aktørenes perspektiv (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 45). Det fenomenologiske vitenskapsteoretiske ståstedet er relevant for min problemstilling. Jeg ønsker altså å se på det sosiale fenomenet, oppfattelse av kundeservice. Dette fenomenet vil jeg videre tolke for å forstå hvilke ulikheter en slik oppfattelse innebærer (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 4).

Valget av fenomenologi som vitenskapsteoretisk ståsted har som hensikt å få et innblikk i meningen som opprettes om de fenomenene som omhandler Lyses kundesenter og deres kundeservice, sett fra de involverte aktørenes eget ståsted, det vil si både ledelsen og kundebehandlerne. Dette vitenskapsteoretiske ståstedet åpner for flere muligheter innen forskningsdesign, jeg kan ta utgangspunkt i en deduktiv metode hvor jeg ser på eksisterende teorier som er resultat av tidligere forskning (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 4).

Denne tilnærmingen baseres i stor grad på bruk av hypoteser, ved å kunne bekrefte eller avkrefte gitte hypoteser ved hjelp av teori som har en overgang i empiri (Busch, 2013, s. 51). Bruken av denne metoden er i hovedsak utbredt i kvantitative studier hvor dataene man samler inn kan omdannes til tall. Disse tallene kan da tolkes for å avgjøre hvilke hypoteser man forkaster og hvilke man beholder (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 4).

At forskeren går fra empiri til teori er utgangspunktet til induktiv metode. Det handler det om å nærme seg empirien, og samtidig forsøke å være strippet for forventninger knyttet til hvordan fenomener fremtrer. Hovedpoenget her er å ta for seg problemstillingen uten å gjøre seg opp noen hypoteser eller ta utgangspunkt i teorier. Forskeren skal ha fokus på innsamling av empiri som videre skal tolkes og som igjen rent prinsipielt kan resultere i utviklingen av generelle teorier (Busch, 2013, s. 51) (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 4).

Deduktiv og induktiv representerer hver sitt ytterpunkt, og en mellomposisjon, som varierer mellom disse to ytterpunktene er en abduktiv tilnærming. Denne pragmatiske metoden er knyttet direkte til en fri tilnærming til både teori og empiri. Som forsker har man derfor et kontinuerlig skiftende fokus knyttet til disse. Forskeren kan gå inn i studien med et teoretisk utgangspunkt, men dette vil foregå en endring etterhvert som innsamlingen av empiri foregår. Endringen påvirker samtidig datainnsamlingen som skifter i takt med at det utvikles nye teorier (Busch, 2013, s. 51). Med utgangspunkt i min problemstilling vil studien tjene på å ha en abduktiv tilnærming, jeg er åpne for at sosiale fenomener rundt oppfattelsen av god kundeservice kan påvirke empiriinnsamlingen og prosessen rundt teoriutvikling (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 4-5).

### **3.3 Valg av forskningsdesign**

Utformingen av forskningsdesign tar form ved at jeg ser på hvert element hvor det må hentes inn data og da avgjør hvilken datainnsamlingsmetode eller teknikk som er relevant å benytte. Forskningsdesign handler om å foreta avgjørelser som påvirker forskningsarbeidets fremgangsprosess. På bakgrunn av formålet med undersøkelsen som skal utrettes tar man et valg om forskningsdesign (Halvorsen, 2008, s. 96) Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 5).

Problemstillingen min handler, som nevnt tidligere, om oppfattelsen av fenomenet god kundeservice. Jeg ønsker altså å forstå og få innsikt i Lyses kundesenter og ledere og ansattes syn på kundeservice. Et eksplorerende forskningsdesign vil være mest passende til denne oppgaven da dette bygger på deltakende observasjon i forskningsopplegget, dette vil bidra til å opprette helhetsforståelse og dyp innsikt i bedriften (Halvorsen, 2008, s. 135) (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 5).

### **3.4 Valg av metode**

Mitt vitenskapeoretiske ståsted og forskningsdesign er nå kartlagt, neste punkt i prosessen er å velge en metode som har forankring i min problemstilling. Case-studie er utgangspunktet jeg velger, et slik studie baserer seg på å velge en eller få undersøkelsesenheter. Jeg velger en bedrift, Lyse, og tar utgangspunkt i prosessene som omhandler denne. Case-studier har ikke som hovedformål å generalisere, jeg ønsker å generere en teori som tilhører Lyse og deres drift når det gjelder deres måte å drive kundebehandling på (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 5).

I en slik studie tar jeg utgangspunkt i dette tilfellet, oppfattelse av god kundeservice, og ser på faktorene som omhandler dette. Årsaken til dette er at jeg ønsker å se hvordan denne oppfattelsen forløper og hvilken innstilling i de ansatte har til ulike typer av kundeservice. I en case-studie er målet å gi en konsentrert beskrivelse av et sosialt system, slik som kundeservice, for å opprette en forståelse som bygger på helheten (Halvorsen, 2008, s. 105-106) (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 5).

### **3.5 Datainnsamlingsteknikk og utvalg**

For at det skal være mulig å besvare problemstillingen min er jeg videre avhengig av relevante intervjuobjekter, utvalget av disse informantene omhandler flere momenter. Det er aktuelt å se på hvilken størrelse det skal være på utvalget, samtidig må jeg ta stilling til hvordan jeg skal rekruttere informanter som er av interesse for undersøkelsen.

Hovedessensen er at jeg ønsker informanter som har forutsetninger for å ha innsikt og forståelse for driften til Lyse, samtidig må de ha definert hva god kundeservice er for dem.

Jeg ønsker å intervju ansatte som er tilknyttet ulike deler av bedriften (ansatte og ledere) for å få et bredt innblikk i hvilke oppfattelser av kundeservice som finnes innad i bedriften. (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 8).

Informantene består av et utvalg av ansatte og ledere som har jobbet på kundesenteret til Lyse i minst ett år, det er en jevn fordeling av kvinner og menn. Jeg valgte å rekruttere informanter ved å sende ut en felles mail til alle ansatte på den aktuelle avdelingen og oppfordret dem til å ta del i prosjektet ved å svare «Ja» på denne mailen. Jeg gikk deretter gjennom responsen og fulgte opp aktuelle kandidater ved å stille noen innledende spørsmål for å kunne avgjøre hva hver enkelt kunne bidra med til undersøkelsen min. Jeg hadde ingen krav til utdanning, alder eller kjønn, men hadde et ønske om å ha en noenlunde normalfordeling ved kjønn. Dette ble oppnådd og informantene er alle ansatte som har vært på kundesenteret til Lyse i mer enn ett år, altså en tilstrekkelig periode til å ha en formening om spørsmålene i intervjuguiden min. Jeg vil ha et strategisk utvalg innen ansatte i forhold til problemstilling og hensikten med undersøkelsen for å kunne få et generalisert innblikket i Lyse. Samtidig er informantene ansatte som kan gi meg mest mulig relevant informasjon. (Halvorsen, 2008, s. 155).

Tittel	KV 1	KV 2	KV 3	KV 4	KV 5	L 1	L 2
Kjønn	Mann	Mann	Kvinne	Mann	Kvinne	Mann	Kvinne
Alder	34	33	24	28	25	40	41
År med arbeidserfaring i Lyse	7	6	3	5	3	3	2

Tabell 1: Oversikt over informantene

KV = kundeveileder og L = leder.

Utfordringen er å definere hvor mange informanter jeg ønsker at skal ta del i undersøkelsen min, fordi har jeg for få intervjuobjekter kan jeg oppleve utfordringer knyttet til statistisk generalisering noe som heller ikke er formålet til denne studien. Jeg må samtidig unngå at utvalget blir for massivt, dette vil føre til at jeg sitter igjen med for mye data til å kunne analysere dyptgående (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Kvale og Brinkmann (2015, s. 148) uttaler at «intervju så mange personer som det trengs for å finne ut det du trenger å vite», dette mener jeg er et godt målepunkt. (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 8).

Ifølge Aase og Fossåskaret (2014, s. 176) er jeg avhengig av å se etter «metningspunktet» i intervjuprosessen, for å nå mitt representative utvalg må jeg foreta intervjuer til informantene og samtidig styre intervjuene i samme retning. Jeg har fått et mettet bildet av situasjonen i Lyse når informantene ikke bidrar med nye momenter i intervjuene (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 176). Med dette som holdepunkt tar jeg sikte på å intervju syv ansatte. For å kunne

kartlegge synet på kundeservice, både personlig og standardisert, er jeg opptatt av informantenes tanker og meninger rundt dette, vi vil derfor ha fokus på at intervjuobjektene ytrer sine holdninger og vurderinger av kundeservice (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 8). Problemstillingen min fokuserer på ledelsen og ansatte i organisasjon jeg forsker på, det er derfor viktig at jeg har et strategisk utvalg av både ledere og kundeveiledere. På bakgrunn av dette vil jeg intervju fem kundeveiledere og to ledere for å få tilstrekkelig innsikt til å kunne besvare problemstillingen.

En semi-strukturell tilnærming er målet for intervjuene, bakgrunnen for dette er bevaring av perspektivet, livsverden og meningene informantene presenterer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 47). Kvale (2015, s. 46) presiserer at «semi-strukturerte intervju er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale». Dette gir grunnlag for å utarbeide en intervjuguide med tema og forslag til aktuelle spørsmål, dette blir ikke en fastsatt plan da jeg er opptatt av at informantene føler seg forstått og ivaretatt og samtalen vil derfor til en viss grad ha fri flyt (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 8-9).

Gjennomføringen av intervjuene vil foregå ved at jeg sammen med hver enkelt informant deltar. Intervjuene vil skje ved fysisk oppmøte, jeg møter intervjuobjektene og lydopptak vil være en sentral del av informasjonsinnsamlingen. Jeg vil samtidig også noterer og observere. Lydopptak er en viktig bidragsyter til å gjøre transkriberingen nøyaktig og analysen vil i større grad bli pålitelig, dette er faktorer som vil underbygge reliabiliteten til intervjuene (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 9).

Jeg vil alltid tenke på retningslinjene jeg må ta hensyn til, med tanke på personopplysninger. Lydopptakene og ikke-anonymiserte transkripsjoner kan blant annet ikke lagres elektronisk på min private pc. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuene på kontoret til Lyse på Mariero i Stavanger, så langt det lar seg gjøre. På denne måten tilrettelegger jeg for at prosessen for informantene skal være enklest mulig (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 9).

### **3.6 Gjennomføring av dataanalysen**

Intervjuene er utført og nå står analysering av dataene jeg har samlet for tur, for å gjøre dataene mine lesbare benytter jeg meg av en tostegs tolkning. Innhenting og forståelse av intervjuobjektene tolkning av virkeligheten som omhandler tilfeller og fenomen er gjennomført og jeg må nå tolke dette på egenhånd (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 163).

Intervjuobjektene beskriver ikke en bestemt hendelse i intervjuene, men denne hendelsen blir re-presentert etter tolkning deres i form av ord og begrep. Dette skaper noen metodiske utfordringer, jeg er pålagt å innhente en forståelse av virkeligheten som omhandler kundeservice på kundesenteret til Lyse gjennom informantene, samtidig som jeg må tolke representasjoner for å oppfatte realiteten da jeg ikke får oppleve denne selv (Aase & Fossåskaret, 2014, s. 163) (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 9).

Transkribering av lydopptakene jeg har gjort står for tur, fokuset her overføre meningene og tolkningene til informantene over i skriftlig form. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 207) er det en hovedregel i transkripsjon, man må fokusere på å «skrive uttrykkelig i rapporten hvordan transkripsjoner er utført». Denne prosessen må altså utføres med nøyaktighet. Analyseprosessen vil forgå i henhold til fire punkter, den første prosessen er å transkribere rådataene (intervjuene), deretter er steg to å foreta gruppering og koding av innholdet i intervjuene. Neste steg er å kategorisere kodene jeg har opprettet og til slutt er jeg på jakt etter sammenhenger i forhold til kategoriene. Med utgangspunkt i dette kan jeg danne ny kunnskap (Johannessen et al., 2010, s. 173-174) (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 9).

### **3.7 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet**

Jeg ønsker å sikre at denne masteroppgaven oppnår god kvalitet, og da er det viktig at resultatene mine er valide og reliable. Fokus på relevans og gyldighet er hva som utgjør validitet, i dette tilfellet handler det om bekreftbarhet, troverdighet og overføringsverdi (Larsen, 2017, s. 93). Bekreftbarhet oppnår jeg ved at undersøkelsen min henter inn data som er relevante for problemstillingen jeg har formulert. Dette utgangspunktet bidrar til at det jeg



konkluderer med blir sett på som validitet (Larsen, 2017, s. 93). Intervjuguide og tema, knyttet mot min problemstilling er viktig under intervjuene for å kunne sikre bekreftbarhet, lydopptakene er også et redskap for å oppnå denne bekreftbarheten (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 10).

Troverdighet er knyttet til tolkningene jeg foretar, om dette er troverdig eller ei (Larsen, 2017, s. 93). Forstå og tolke intervjuobjektene riktig er noe jeg er avhengig av, dette er bakgrunnen for at jeg fokuserer på å opprette en gjensidig forståelse mellom informantene og meg. Sikring av troverdigheten er viktig, og dette oppnår jeg ved å oppfatte og forstå informantene riktig.

Overførbarhet handler om på å kunne overføre mine funn til andre grupper enn deltakerne i undersøkelsen (Larsen, 2017, s. 94). Kan mine funn kan overføres til andre sosiale forhold og ha noen verdi for disse har jeg sikret ekstern validitet i form av overførbarhet. Om min rapport kan si noe oppfattelse av god kundeservice i andre sammenhenger enn hos Lyse vil jeg altså sikre overførbarhet (Serifovic & Sætrevik, 2019, s.10).

Nøyaktighet og pålitelighet er to forhold som former reliabilitet, fokus på en kontinuerlig nøyaktighet i studien min samtidig som undersøkelsen jeg har utført er pålitelig (Larsen, 2017, s. 94). Det viktigste er dog at jeg fokuserer på kritisk gjennomgang av datamaterialet på ulike tidspunkt, er jeg samtidig også nøyaktig i databehandlingen ved å holde orden på notater og lydopptak virker dette forebyggende slik at reliabiliteten blir høyest mulig (Larsen, 2017, s. 94) Serifovic & Sætrevik, 2019, s.10).

### **3.8 Refleksjon over egen rolle som forsker og eget ståsted**

Min egen rolle i undersøkelsen jeg foretar meg er et refleksjonspunkt jeg må være klar over, dette har en innvirkning på kvaliteten på min vitenskapelige kunnskap og på de etiske beslutningene jeg foretar (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 108).

Kommunikasjon og opprettholde en god dialog med intervjuobjektene er en avhengig faktor i kvalitative studier. Samtidig må jeg unngå å oppleve en sterk tilknytning til informantene i studien, skjer dette kan det påvirke resultatene mine og hva jeg vektlegger. Hovedfokuset mitt må derfor være på å opprettholde en nøytral relasjon med informantene. Jeg må altså jobbe for å holde en profesjonell avstand til informantene, der jeg har en passiv lyttende rolle (Serifovic & Sætrevik, 2019, s. 10-11).

Jeg har selv jobbet på kundesenteret til Lyse og har derfor kjennskap til både ledelsene og informantene i denne oppgaven, det gjør at jeg må være ekstra varsom når det kommer til å legge føringen i intervjuprosessen. Jeg er opptatt av at mitt ståsted og synspunkt ikke skal overskygge eller være dominerende i dette forskningsarbeidet. Som tidligere ansatt har jeg en dyp forståelse for problemstillingen jeg har presentert og en innsikt i strukturen i organisasjonen som tillater meg på få dypdykket inn i arbeidet med denne oppgaven. For å opprettholde validiteten og reliabiliteten til arbeidet jeg foretar meg er det likevel viktig å opptre så lite partisk som mulig.

Mitt ønske er at informantene skal ha kontroll over samtalen i den grad at de snakker tilnærmet fritt, samtidig som jeg kan komme med spørsmål og ta over kontrollen i de situasjonene dette passer seg. Et slik inngrep som gjør at jeg kan stille spørsmål vil påvirke reliabiliteten og validiteten (Andersen, 2006, s. 279). Oppstår det usikkerhet fra mitt perspektiv i forhold til tolkningen av et svar en informant har gitt vil det å stille oppfølgingsspørsmål øke reliabiliteten og validiteten. Jeg må med andre ord tilpasse min rolle fortløpende i intervjuene (Serifovic & Sætrevik, 2019, s.11).

### **3.9 Etiske problemstillinger**

Etiske dilemmaer er noe jeg er forberedt på at vil oppstå, jeg må derfor være i stand til å kunne og ta hensyn til disse utfordringene i denne prosessen. Mitt ansvar er at undersøkelsen blir gjennomført av forsvarlig art i henhold til forskningsetisk retningslinjer. Jeg er forpliktet til å innhente samtykke, opplyse om hensikt og metode knyttet til undersøkelsen og avklare informantens rolle (Serifovic & Sætrevik, 2019, s.11).

Ansvar for omhandler konfidensialitet faller også på meg, dette gjelder både hvilken informasjon som er tilgjengelig for hvem og når jeg transkriberer og analyserer (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 106). Parallelt må jeg fokusere på etikken knyttet til analysering, i hvor stor grad kan intervjuene kan analyseres med tanke på dybde og kritikk. Å ta stilling til informantens rolle i tolkningene av deres utsagn er også viktig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). utfordringer som kommer i sammenheng med rapportering, konfidensialitetsprinsippet må vurderes her (Serifovic & Sætrevik, 2019, s.11).

Hvilke påvirkninger og konsekvenser en offentliggjøring av min rapport vil skape er også noe å ta stilling til (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). For å ivareta dette vil jeg informere intervjuobjektene mine på forhånd i (både muntlig og skriftlig) om omfanget av denne undersøkelsen og hva det vil være fokus på. Bruk av opprinnelige navn er utelukket fra denne rapport, dette er også noe jeg vil informere informantene om, samtidig vil jeg legge vekt på frivillig deltakelse og at en informant står fritt til å trekke seg til ethvert tidspunkt i prosessen (Serifovic & Sætrevik, 2019, s.11).

## 4 Analyse

Formålet med denne oppgaven er å se på oppfattelsen av kundeservice på kundesenteret til Lyse, både blant ansatte og ledere. Oppgaven vil belyse temaer som standardisering og effektivisering, samt tar for seg hvordan arbeidshverdagen med kundeservice foregår. Det er ønskelig å se på personlig kundeservice opp mot den andre enden av skalaen, nemlig kundeservice som er standardisert. Med dette utgangspunktet er problemstillingen som følger:

*Ledelsen i Lyse versus kundeveilederne på kundesenteret, er oppfattelsen av god kundeservice lik eller ulik blant dem, og hvordan kan eventuelle likheter/ulikheter i oppfatningene forklarer?*

Dette kapitlet vil handle om de mest sentrale funnene som har blitt kartlagt i denne studien. Problemstillingen sammen med forskningsspørsmålene vil besvares fortløpende ved å trekke linjer mellom det empiriske grunnlaget og studiens teoretiske rammeverk.

Som nevnt vil det besvares to forskningsspørsmål:

1. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til personlig kundeservice?
2. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til standardisert kundeservice?

Det første forskningsspørsmålet vil besvares ved å forklare hva informantene i studien forbinder med personlig kundeservice. Da er det snakk om deres erfaring og perspektiv på denne type kundeservice. For å skape en form for refleksjon hos informantene ble det snakket om påvirkningskraften til denne type kundeservice i intervjuene, det var altså viktig å utfordre den intuitive oppfattelsen av personlig kundeservice. Besvarelsen av dette forskningsspørsmålet vil inneholde både negative og positive faktorer ved personlig kundeservice som informantene belyste. Kundesenteret til Lyse er kjent for sin sjargong innenfor personlig kundeservice, det ble derfor naturlig å høre informantenes meninger rundt dette fokuspunktet. Her var det altså mulig å bruke sin egen innstilling mot denne type

kundeservice og uttale seg om hvorfor akkurat personlig kundeservice har fått den forankringen den har fått i organisasjonen.

I blant de ansatte på kundesenteret er det spesielt en ansatt som har blitt frontfiguren for personlig kundeservice, det var derfor interessant å gå enda mer i dybden på hans tilnærming til kundeservice. Informanten har lang fartstid på kundesenteret og det var derfor mulig å reflektere over den overordne problemstillingen sett i lys av det første forskningsspørsmålet. Denne informanten trakk tråder mellom ledelsen og ansattes innstilling til den type kundeservice han er kjent for, denne innsikten bidro i stor grad til forståelsen for personlig kundeservice og på hvilke måter dette kan oppfattes fra informant til informant.

Utgangspunktet for besvarelsen er relativ lik for det andre forskningsspørsmålet som for det første. I og med at kundesenteret til Lyse per dags dato er nærmere enn personlig tilnærming til kundeservice enn en standardisert en vil besvarelsen på dette forskningsspørsmålet ikke være like utfyllende da informantene ikke følte de hadde noe spesielt forhold til denne type kundeservice. Standardisert kundeservice krevde noe begrepsavklaring og spørsmål fra informantene for å kunne bli definert og dermed besvart, det er likevel et aktuelt forskningsspørsmål da standardisering kan være til stede i arbeidsoppgaver uten at man enser det. Gjennom intervjuprosessen ble dette belyst og det kom underveis frem at det finnes visse standardiseringer i kundeservicen som utføres på kundesenteret til Lyse.

Innenfor forskningsspørsmålet om standardisert kundeservice er det relevant å snakke om påvirkningen dette kan ha på køtrafikken som oppleves på kundesenteret. I og med at kundeservicen ikke er standardisert per dags dato bygger jeg svaret på dette forskningsspørsmålet på synsing fra informantene. For å få et svar er det likevel viktig for studiets del av informantene brukte noe tid og energi på å sette seg inn i hva denne type kundeservice kunne bidra til, både positivt og negativt. Som sagt et ikke standardisert kundeservice et hovedpunkt hos Lyse var det interessant å få innsyn i hva lederne og de ansatte trodde var grunnen til dette, hvor standardisering ikke var på dagsorden per dags dato. En form for standardisering er bruk av svarmaler fra kundeveiler til kunde, dette er en

konkretisering av standardisering og derfor nyttig å la informantene reflektere over innvirkningen dette kan ha på kundeservicen som blir tilbudt.

Anonymiserte sitater fra informantene er brukt for å belyse og fremstille empirien. Sitatene viser til opplevelsene, innsikten og oppfatningene på et individuelt vis for å understreke uttalelsene til informantene.

Dette kapitelet vil svare på det første forskningsspørsmålet ved å bruke dette som underoverskrift og deretter i første omgang se på kundeveilederens innstilling til spørsmålet. Neste underoverskrift tar for seg ledelsens perspektiv på personlig kundeservice og presenterer relevante funn og teorier i forhold til dette. For å belyse personlig kundeservice ytterligere er det to underkapitler som tar for seg denne kundeservicen som en strategi.

Det andre forskningsspørsmålet vil ha tilnærmet lik oppbygning som det foregående spørsmålet, men med noe mindre innhold da informantene i liten grad hadde lengre utbroderinger om standardisert kundeservice. Forskningsspørsmålet vil bli analysert og diskutert ved å først se på kundeveilederens perspektiv og deretter ledelsens. For å ta stilling til problemstillingen i denne oppgaven blir et delkapittel om god kundeservice lagt til, her analyseres først god kundeservice relativt generelt før det følges opp at ledelsens syn på god kundeservice. Til slutt blir kundeveilederens syn på god kundeservice presentert.

#### ***4.1 Hvilken innstilling har ansatte og ledere til personlig kundeservice?***

Personlig kundeservice er som nevnt innledningsvis en personlig korrespondanse mellom kundeveileder og kunde, denne type kommunikasjon har ikke standardisert språk eller upersonlige svar. Denne type kundeservice fokuserer på kunden og krever at kundeveileder til en viss grad analyserer kommunikasjonen han/hun er en del av for å kunne identifisere nivået til kunden, både teknisk og språklig, å innrette seg deretter.

#### *4.1.1 Kundeveilederens perspektiv på personlig kundeservice*

Johnsen et al. fokuserer på forventningsstyringen ut mot kunden, man må altså ikke overprestere om man ikke evner å opprettholde nivået. Gir man kunder muligheten til å ha høye forventninger til kundeservicen er man også medvirkende til å lage en fallhøyde som organisasjoner kanskje ikke tåler. Flere informanter trekker inne en form for forventningspress når det er snakk om personlig kundeservice, samtidig er samtlige positive til denne type kundeservice. Intervjuene med både ledere og kundeveiledere hadde fokus på personlige trekk hos kundeveilederne, altså at denne type kundeservice er mer utfordrende å utøve for noen enn for andre. I personlig kundeservice har man ikke mulighet til å forvente det samme av samtlige ansatte, legger man til rette for en personlig korrespondanse mellom kunde og kundeveileder legger man også føringer for at språk og humor vil variere ut ifra hvilken kundeveileder man kommuniserer med. Kundeveileder 1 belyser denne problemstillingen på denne måten:

Det finnes kundeveiledere som ikke er komfortable med denne type kundeservice og derfor ikke yter god service under disse forholdene. Selv om disse kundeveilederne gjør en bedre jobb enn meg og er mer teknisk kompetente, samtidig som de løser saken for kunden raskere kan de sitte igjen med en dårlig følelse og opplevelse. Dette kan være på grunn av at innlegget/dialogen med kunden ikke fikk 1200 likes på Facebook slik jeg kan oppleve i enkelte tilfeller av kundekontakt. Dette kan skape en dårlig kultur blant kollegaer som bygger på sjalusi og irritasjon ovenfor situasjoner man som kundeveileder gjør ting man ikke normalt sett ville vært komfortable med. Blir dette en ukultur kan dette lett slå feil, og da vi er ganske offentlig i mye av det vi jobber med, slik at et feilsteg kan nå flere kunden og potensielle kunder. Bommer man på den personlige tilnærming til kunden kan dette ha negative ringvirkninger som ikke bare påvirker denne kunden (kundeveileder 1).

Flere informanter trekker frem dette med bruk av språk og humor og hvordan dette kan slå feil ut hos kunden, dette er en reell problemstilling ifølge Røvik. I hans litteratur er omdømmehåndtering et punkt som er viktig for organisasjoner å være obs på. Opplever Lyse

at deres rykte blir negativt påvirket kan dette være utslagsgivende på resultatene bedriften produserer. For å sette dette i perspektiv kan man si at et dårlig rykte gjør at kundeservicen kundeveilederen yter taper kvalitet. Kundeveileder 2 verifiserer at omdømmehåndtering er noe ansatte er relativt bevisste på, informantene uttaler:

Du må derfor tilpasse deg hver kunde og finne balansegangen i en samtale som både er personlig og profesjonell. Du må alltid være bevisst på oppfattelsen til kunden og være sikkert på at det personlige du fronter med i kontakten ikke kan oppfattes feil ... Det kan i noen tilfeller være ganske vanskelig å vite når det er greit å være personlig i form av humor og ikke-profesjonelle kommentarer. Hvis du er usikker på hvor du har kunden er det tryggere å forholde seg til en standard mal. Da er du sikker som kundeveileder og du holder deg innenfor rammene og unngår en potensial negativ situasjon (kundeveileder 2).

Denne oppfattelsen av håndtering av personlige kundeservice ser ut til å være ganske universell for alle informantene, det fremstår som en norm på kundesenteret at man skal være ganske sikker på utfallet før man velger å operere utenfor de usynlige grensene som eksisterer innenfor denne type kundeservice. En halvfrek kommentar eller en humoristisk vits kan formidles i aller beste mening fra kundeveilederens side og slett ikke ha noen innvirkning på bistanden du som kunde vil få med de utfordringene du tar kontakt med kundesenteret til Lyse angående, men om denne feiloppfattede kommentaren sprer seg blant kunder er løpet relativt kjørt. Du kan slå i bordet med harde fakta på at Lyses kundesenter utøver en av markedets beste kundeservice, men fakta har ingenting å stille opp med mot sosiale fenomener. Det er omgivelsene som i stor grad definerer hvilket omdømme bedriften har (Røvik, 2016, s. 196).

Informantene beskriver en viss usikkerhet knyttet til personlig kundeservice da det er mange faktorer de ikke har kontroll over som spiller inn på utfallet, som for eksempel reaksjonsmønsteret til kunden. På tross av dette er samtlige informanter positive til denne type kundeservice med mål om å oppnå fornøyde kunder. Begge lederne som har blitt intervjuet fastslår at denne type kundeservice er en beste, en av lederne uttaler også at personlig



kundeservice oppleves tryggere og mer forståelig. Det vitner om at ledelsen har full tiltro til motivasjonen og dømmekraften til sine ansatte, ledelsen stoler på at ansatte har omdømme og branding i bakhodet mens de jobber mot et felles mål. Denne idologien ser ut til å fungere for både informantene og undersøkelser som ledelsen legger frem viser til at den beste kundeservicen finnes hos Lyses kundesenter. Dette vil betyr at Kaufmann & Kaufmann sammen med Herzberg presenterer motivasjon som noe som innfris i dette forskningsprosjektet.

Kundeveilederne som har latt seg intervjuet til denne oppgaven har mer positivt å si om personlig kundeservice, enn negativt. Det legges vekt på det at kunden skal forstå at han/hun snakker med et menneske og ikke en robot, det er gjengående i intervjuene at dette gir kundeveilederne mer eierskap til jobben de gjør. Det fremgår også fra flere av intervjuene at en humoristisk og personlig tone kan ta ha positiv innvirkning på feil kunden måtte oppleve samt kundens tålmodighet. Det er mer utfordrende å opprettholde frustrasjonen mot en robotisert kundeveileder enn en kundeveileder som er villig til å legge seg flat og samtidige bruke humor for å avvæpne problemet.

Jeg tror personlig kundeservice er et godt virkemiddel for å få fornøyde kunder ved å opprette en god tone og flyt i samtalen. Den personlige delen av servicen vi utfører tror jeg kan bidra til at kunder kan glemme til en viss grad at de er irriterte på et problem, er vi lett og humoristiske i tonen blir gjerne kunden påvirket av dette (kundeveileder 3).

#### *4.1.2 Ledelsens perspektiv på personlig kundeservice*

Lederne som har inngått i denne forskningen er også positive til personlig kundeservice og effekten dette har, de snakker samtidig om baksiden til denne type kundeservice. Påvirkningen personlig kundeservice har på køtrafikken som oppleves på kundesenteret er ikke til å skyve under en stol. Samtlige informanter nevner lengre køtid som en bakside av medaljen, det oppleves dog ikke som kundeveilederne eller lederne virker fra sin ideologi av personlig kundeservice.

Kundeveileder 4 påpeker at ventetiden som kunder kan oppleve er noe de vil ha igjen for når de oppdager hva som venter på andre siden, altså en kundeveileder som er villig til å virkelig sette seg inn i problemet som må løses og bruker så mye tid som er nødvendig for å komme i mål. Dette følger regelrett Johnsens et al. teori om tilfredshet knyttet til servicetjenesten. Kunden kan være likegyldig til tjenesten som tilbys, men om man tilbyr noe ekstra som for eksempel humor eller personifisering vil helhet av transaksjonen virke tilfredsstillende. For kunden kan ventetiden virke lang og frustrerende som gjør at man når toppen av hvor misfornøyd man er med tjenesten, men om man igjen når toppen av hvor fornøyd man kan være når man settes i kontakt med en kundeveileder som yter det lille ekstra er man innenfor toleransesonen til Johnsens et al. som gjør at man befinner seg i kategorien for fornøyde kunder.

Tilfredshet og fornøyde kunder er målet, lederne snakker om effektiviteten man må opprettholde samtidig som man yter personlig service. Det fokuseres også på hva denne type service krever av de ansatte, hvordan denne kundeservicen gjør rekrutteringen av nye kundeveilederne vanskelig da det stilles høye krav til personlig touch, effektivitet og formidlingsevne.

Det er heller ikke alle typer mennesker som passer å passer til å jobbe på et kundesenter hvor det stilles så høye krav til både effektivitet og personlig service (leder 2).

Kravene er høye, men gevinsten kan også være høy. Leder 2 nevner den personlige utviklingen kundeveilederne kan ha, prosessen man gjennomgår for å kunne bli en god og effektiv kundeveileder. Samme leder snakker om en medalje i form av lojalitet, kunder er trofaste mot produktene og tjenestene som leveres fordi de opplever en kommunikasjon som fungerer og er over forventning. Slike kunder er fornøyde kunder som er en type ambassadører for produktene kundesenteret selger.

Man kan si at personlig kundeservice oppnår gratis markedsføring, kunder som sier ordet angående både servicen og produktene som leveres. Leder 1 støtter opp under denne

oppfattelsen til leder 2, han mener at å hente inn nye, dyktige ansatte er utfordrerne, men verdt det når man oppnår fornøyde kunder. Ikke bare vil disse kundene spre ordet angående servicen/tjenestene, de vil også forbli kunder. Han er av den oppfattelse at man har større mulighet for å utkonkurrere andre aktører på markedet om man driver med personlig kundeservice, kundene vil forbli lojale mot Lyse. Leder 1 oppsummerer det hele på denne måten:

I et marked der det ikke er store forskjeller på produkt og innhold så er personlig kundeservice en faktor som har beviselig effekt på "eierforholdet" som kunden har til leverandør (Lyse). Jeg tror personlig kundeservice har en negativ effekt på kø. Men den negative effekten (effektivitet) blir akseptabel med tanke på den positive opplevelsen kunden får. Den økonomiske gevinsten er at kundene blir lenger hos oss. Et lengre kundeforhold.

Kundeveileder 3 belyste gevinsten av personlig kundeservice sette i lys av køtrafikken det kan genere på denne måten:

Slik ser jeg på det på kundesenteret tar personlig kundeservice gjerne lengre tid enn standardisert kundeservice, men samtidig mener jeg at gevinsten med personlig tilnærming er større. Kunden får svar på det han lurer på uten at autosvar og maler blir kastet frem og tilbake og fører til frustrasjon. Jeg tror også at personlig kundeservice bidrar til å korte ned samtalen til en viss grad, jeg opplever at når kunden får tilfredsstillende svar og ydmykhet fra oss slipper vi like mye krangling. Jeg tror det er lettere å hisse seg opp og dra ut samtalen når man kun opplever standardsvar i møte med kundeservice. Det er samtidig vanskelig å fastslå om personlig kundeservice skaper mer eller mindre kø da det er flere aspekter til dette, men generelt sett tror jeg vertfall at denne type kundeservice skaper flere fornøyde kunder og kunder som ikke kommer tilbake med samme problem (kundeveileder 3).

Dette underbygger oppfattelsen til lederne og virker som å være tilnærmingen til samtlige informanter, det er ønskelig å bruke mer tid på kunden om man da slipper krangling og

faktisk sitter igjen med to tilfredstilte parter, kunden som har fått løst et problem og en kundeveileder som kan være stolt og fornøyd med servicen som har blitt utført.

## **4.2 Personlig kundeservice på dagsorden**

Sentralt i forskningen min står det overordnede fokuspunktet i Lyse, dette med at personlig kundeservice er aktuelt i organisasjonen og står på dagsorden. For å kartlegge innstillingen til denne type kundeservice så jeg det som et viktig punkt å stille informantene spørsmål knyttet til personlig kundeservice og strategien rundt dette. I denne sammenheng blir det relevant å se svarene til informantene i lys av litteraturen til Røvik som omhandler organisasjonsmoter og prosesser i organisasjonen.

Det er et kjent faktum i samfunnet at digitalisering er en utbredt faktor, flere organisasjoner utvikler roboter som håndterer standardiserte arbeidsoppgaver. Samtidig er det organisasjoner som ønsker å differensiere seg og dermed går i motsatt retning, personlig og humoristisk tilnærming til sitt segment. Om man ser mot USA er dette en trend som er fanget opp at flere store organisasjoner som hurtigmatkjeden Wendy's og Popeyes som har benytter denne strategien på Twitter. Det er derfor relevant å snakke om personlig kundeservice som en organisasjonsmote da man ser aktører som benytter dette og oppnår positive tilbakemeldinger, Stavanger Kommune og TV2 er aktører som benytter facebooksidene sine og kommentarfeltene til humoristisk og personlig korrespondanse. På bakgrunn av dette var det nyttig å inkludere følgende spørsmål i intervjuguiden: «hva tror du er grunnen til at personlig kundeservice er et fokuspunkt i Lyse?». Målet er å kartlegge om dette er en organisasjonsmote som bevisst er blitt adoptert og tilpasset, om dette er resultatet av prosessbasert organisering eller om det er en tilfeldighet som har hatt positiv innvirkning og derfor blitt en del av strategien til organisasjonen.

Ifølge lederne som har tatt del i denne studien er personlig kundeservice et fokuspunkt fordi det har vist seg som en suksessstrategi for å oppnå fornøyde kunder, denne type kundeservice er den beste måten å oppnå fornøyde kunder og ikke minst å opprettholde dette. Leder 1 trekker også inn eierskapet Lyse har til kundesenteret, altså at oppgavene som omhandler

kundeservice ikke er outsourcet til en utenforstående andre part. Styringseffekten av å ha alle tjenester og arbeidsoppgaver i en organisasjon samlet er stor, dette gir ledelsen både kontroll, oversikt og mulighet til å velge organiseringsmetode. Kundesenter er en av kjernevirksomhetene til Lyse og er derfor prioritert deretter, skal man forstå informantene korrekt er personlig kundeservice en måte å oppnå differensiering på. Kundeveileder 1 formulerer fokuspunktet på denne måten:

Hvis man ser på rene tall og tilbakemeldinger fra kunder så viser det seg at personlig kundeservice er noe kunder responderer bedre på slik at man får mer fornøyde og lojale kunder. Vi har sett flere tilfeller hvor kunder takker for hjelpen og lover å bli værende hos oss fordi de ikke har troen på at de vil finne samme servicen en annen plass, vi jobber i et marked hvor prisene og innholdet i tjenestene er tilnærmet likt slik at det handler om å skille seg ut på andre ting. Vi vil ikke oppnå å skille seg ut om vi standardiserer kundeservicen, derfor tror jeg ledelsen er opptatt av å beholde det personlige (kundeveileder 1).

Gjennom intervjuprosessen og samtaler med ledelsen i Lyse samt kundeveiledere kom det tydelig frem at frontfiguren for personlig kundeservice i organisasjonen er kundeveileder 1 som har deltatt i denne studien. Kundeveilederen har hovedansvar for offentlige poster som blir publisert på Facebook når uventede hendelser oppstår, han distribuerer informasjon til kunder via humoristiske innlegg på offentlig vegg på Facebook. Om det er feil på en tv-kanal eller mailtjeneren er ned er det kundeveileder 1 som avvæpner problemet til kundene med hjelp av humor. I og med at denne kundeveilederen er en sentral del av branding, differensieringen og organiseringen knyttet til kundeservice var det viktig å stille oppfølgings spørsmål i hans intervju. Målet var å få en dypere forståelse av hans oppfattelse av dagsorden i Lyse, hvordan han ser på denne strategien med personlig kundeservice som på et vis gjør organisasjonen i stor grad avhengig av han som kundeveileder. Det er ønskelig å høre om kundeveilederen selv ser på dette som en risiko eller om denne tilnærmingen er levedyktig for organisasjonen.

Teorien om at Lyse er avhengig av kundeveileder 1 for å opprettholde strategien rundt personlig kundeservice avvises til dels av kundeveilederen selv, han sier:

Jeg har hatt noen tilfeller opp gjennom som har nådd bredt og fått mye omtale så jeg antar at ledelsen ønsker at vi skal fortsette med det, i og med at det er jeg som har gjort dette i størst grad er det klart at det til en viss grad blir personavhengig av det. Men jeg har forstått at det skal bli gjort en del grep med akkurat dette, ikke nødvendigvis å lære det videre, men tilrettelegge for å vær personlig og at det skal være lov å bomme for oss kundeveiledere. Det skal legges enda mer fokus på at hvis en kundeveileder har lyst å skrive noe til en kunde skal dette være lov uten at det eventuelt skal følge noen konsekvenser. Vi skal ha såpass mye frihet under ansvar at alle skal kunne opptre på den personlige måte jeg gjør (kundeveileder 1).

Gjennom besvarelsene fra intervjuene med både ledere og kundeveiledere kan en konstatere med at personlig kundeservice er kjernen i kundeservicen som blir utført hos Lyse, det åpner dog opp for spørsmål knyttet organisering og motivasjonen rundt dette. Samtlige informanter er klare på at det er denne type kundeservice som fungerer, personlig kundeservice gjør at man oppnår fornøyde kunder. Det er denne type kundeservice som er konkurransekraften til Lyse og gir gode resultater, i den forstand kan det se ut som et prakteksempel på HR som strategisk styringsredskap. Ifølge kundeveileder 1 var oppdagelsen av personlig kundeservice flaks, han begrunner det slik:

Hadde jeg spurt om jeg kunne poste og skrive det første innlegget som startet dette hadde jeg fått nei. De gangene jeg har spurt har jeg fått nei, men når jeg bare gjør det så fungerer det og da kan ikke ledelsen ta meg på det. Jeg har aldri blitt oppfordret til å være så personlig som jeg er, så det er nok ikke en planlagt strategi. Når skriftlig team ble opprettet som en avdeling og vi begynte å kommunisere med kunder på chat og Facebook var det i utgangspunktet ikke lov å poste noe på offentlig vegg uten at det gikk gjennom kommunikasjonsavdelingen først. Dette ble for mange ledd å forholde seg til så til slutt bare postet jeg uten tillatelse og det fungerte, dette førte til at det ble en etablert praksis at kundeveilederne ikke trengte å gå via noen ledd før innlegg ble

lagt ut. Denne praksisen er jo egentlig bare en tilfeldighet at ble til, for om det jeg postet ikke hadde fungert hadde det blitt fullstendig krise og jeg hadde blitt kastet under bussen. Derfor tror jeg ikke markedsføringsstrategien er gjennomtenkt på den måten, ledelsen har nok bare utnyttet muligheten uten at dette egentlig er noe negativt (kundeveileder 1).

Dette viser til at det var en form for tilfeldig oppdagelse at denne måten å kommunisere på fungerte og derfor bidro til positive resultat, dette underbygger teorien til Røvik om strategiske HR-tiltak. Lyse oppnår verdiøkning gjennom systematisk styring av kundeveilederens kompetanse og formidlingsevne.

På bakgrunn av informasjonen som kundeveileder 1 deler er det naturlig å anta at planen kom etter handlingen, det fremstår som at Lyse oppdaget en mulighet knyttet til personlig kundeservice og kartla deretter. Gjennom uformelle samtaler med både ledere og informanter har jeg forstått at kundeservice var noe som skulle leveres og oppfattes på en positiv måte, men var ikke tidligere et differensieringspunkt. Dette trenger ikke nødvendigvis være direkte knyttet til oppdagelsen av humoren kundeveileder 1 satt med, men kan også være et resultat av at Lyse hadde færre kunder og produktene var ikke like allmenne og utbredt som de er per dags dato.

Per 2021 er det få areal av Norge som ikke har anlagt fiber fra Lyse (også kalt Altibox), dette har tatt tid og utvikle og i denne prosessen har ikke kundeservice vært først i rekken av prioriteringer. I takt med at produktene ble utviklet og nådde flere kunder, jo mer synlig ble Lyse og kundeservicen som er nødvendig for at produktene skal være tilfredsstillende. Veksten i markedet kombinert med et tilfeldig humorinnslag på offentlig vegg på Facebook ble til en handlingsplan. Intervjuene i denne studien gir inntrykk for at organisasjonsmøten i form av personlig kundeservice er svært levedyktig i Lyse, møten gir organisasjonen differensieringsgrunnlag.

### 4.2.1 Personlig kundeservice som strategi

Et av målene til denne oppgaven er å kartlegge strategien knyttet til kundeservicen som ytes på kundesenteret til Lyse, for å forstå differensieringsgrunnlaget må man forstå faktorene rundt strategivalget i organisasjonen.

Personlig kundeservice har gjennomgått Abrahamsons modell for å kunne defineres som en organisasjonsmote. Opphavet for personlig kundeservice er ikke fastsatt til å ha en konkret opprinnelse, men gjennom samtaler med ledelsen i Lyse har jeg forstått at personlig kundeservice ble plukket opp som en idé fra Stavanger kommune. Det ble observert at Stavanger kommune brukte humor og uformelt språk på sine facebookside for å formidle beskjeder til innbyggere i kommunen. Ledelsen i Lyse så det positive engasjementet dette skapte og valgte å adoptere ideen, ifølge dem hadde ikke personlig kundeservice gått sin seiersgang innen idespredning på dette tidspunktet. De bidro altså til at personlig kundeservice i dag fremstår som en organisasjonsmote som er blitt en standard.

Ser man utenfor regionen vil man finne flere aktører som driver med personlig kundeservice, noe som gjør det vanskelig å faktasjekke utsagnet til ledelsen i Lyse, det blir som en evig kamp mellom høna og egget. Eksakt hvor personlig kundeservice først oppstod er kanskje uklart, men at denne moten er en trickle down-variant er enklere å fastslå. Personlig kundeservice begynner som noe særegent og spesielt og ender opp som allemannseie, for hver organisasjon som tar til seg moten styrkes motoren i denne gitte moten. For å holde liv i moten kan ta utgangspunkt i enten imitering eller differensiering, i Lyses tilfelle handler det om sistnevnte.

Ja, det er det bevisst valg å drive med personlig kundeservice. Dette skaper et differensieringsgrunnlag samtidig som det handler om eierskap. Vi er ingenting uten kunder, så da mener vi at det handler om å gjøre vårt ytterst for å beholde disse. I denne bransjen handler det om å skille seg ut der man kan, i vårt tilfelle er bruk av humor en pådriver for dette. Jeg er ikke kjent med at noen andre aktører innenfor samme segment har like god respons og oppslutning på den personlig kundeservice enn oss (leder 1).



Denne oppslutningen det er snakk om her gjør at Lyses ledelsen tar minimalt høyde for organisasjonsmoters klokkeformede sprednings- og popularitetskurve samt organisasjonsmotetradisjon. Det er ikke fokus på at dette er en mote som vil avta, det er mer snakk om at dette er implementert på kundesenteret som «beste praksis». Ifølge ledelsen er det bevist at dette er en differensieringsstrategi som fungerer for dem og deres kunder. Som en av lederne på kundesenteret uttalte «hvorfør skal vi endre på noe som fungerer? Det er ikke uten grunn at vi flere år på rad er kåret til Norges beste kundeservice», dette er et godt poeng uavhengig om det stemmer med litteraturen knytter til organisasjonsmote.

Litteraturen som omhandler den modernistiske tolkningsrammen underbygger utsagnet til den ene lederen, her er det snakk om beste praksis og gode resultater. Det kan trekkes linjer mellom benchmarkingen Lyse utførte når det kom til Stavanger kommunes strategi og den beste praksisen ledelsen har opparbeidet på kundesenteret. Strategien ledelsen i Lyse knytter opp mot personlig kundeservice handler om den modernistiske tilnærmingen som viser til at man lykkes med implementering av en mote om man etter beste evne kopierer den originale ideen. For at dette skal fungere er ledelsen en sentral del av overføringen av ide til fungerende praksis, her må man altså være tydelig på hva som skal implementeres og hva som er målet med dette. I utgangspunktet er kundeservice en relativ enkel handling, men for å oppnå at denne blir personlig gjennomgår man en prosess og det er her benchmarkingen av Stavanger kommune bidro. Ledelsen hadde en mening og oppfattelse av at kundeservice kunne være noe mer enn en korrespondanse som løste et problem.

Ja, kundeservice skal løse kundens problem, men mange ganger kan denne løsningen være sammensatt og jeg tror vi også vinner på å gi kunden en wow-opplevelse (at de får mer enn de forventet) i kontakt med oss (leder 2).

For å utfordre den modernistiske tolkningsrammen velger jeg å se strategien til Lyses kundesenter i sammenheng med den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen også. Litteraturen her tilsier at organisasjonsoppskrifter øker i popularitet i takt med utviklingen i samfunnet, kunder krever mer av organisasjoner. Det er snakk om å være nyskapende og innovativ og denne tolkningsrammen legger derfor til rette for at etterspørselen rett mot

oppskrifter blir høyere fordi man som organisasjon må fronte forandring og fornyelse for å forbli relevant. Innenfor denne tolkningsrammen kan man si at strategien for personlig kundeservice var fremprovosert av kundesegmentet Lyse sikter mot, kunder har liten til ingen lojalitet og er derfor avhengig av en wow-faktor for å forbli tilknyttet til Lyse.

Ja, personlig kundeservice er en markedsføringsplan. Det handler også om omdømme. Det er mye god reklame i god kundeservice. Et fortrinn i bransjen i forhold til våre konkurrenter om vi mestrer dette (leder 1).

Ifølge ledelsen var personlig kundeservice en markedsføringsplan som var nøye planlagt, men det kan ligge noe sannhet i at det finnes tilfeldigheter som påvirket denne planen. Tilfeldigheter som i denne tolkningsrammen vil kalles samfunnets normer, innenfor det sosialkonstruktive handler det om inntrykket av oppskriften man selger. Stavanger kommune er en velkjent aktør og personlig kundeservice fungerte for dem, da er ikke det vitenskapelige rundt organisasjonsoppskriften det viktigste. Denne anerkjennelse er vel så viktig som planen bak den.

Den sosialkonstruktivistiske tolkningsrammen tar dog ikke for seg dekontekstualiseringen av en organisasjonsoppskrift, det vil si at det innenfor dette punktet oppstår det en «hvit flekk». I og med at ledelsen i Lyse hadde en konkret plan for implementering og mål angående dette er det tydelig at denne delen av strategien er mer i den modernistiske tolkningsrammens ånd.

#### **4.3 Hvilken innstilling har ansatte og ledere til standardisert kundeservice?**

Standardisert kundeservicen er en form for standardisert arbeidsoppgaver, Jacobsen og Thorsvik konkluderer med at regler, skriftlige rutiner og prosedyrer er koordineringsmekanismer for å oppnå standardisering. Målet for standardisert kundeservice er å sikre at det blir utført tilnærmet identisk fra gang til gang. Ifølge litteraturen vil standardisering bidra til blant annet forutsigbarhet, formålet med spørsmålene knyttet til standardisert kundeservice i intervjuene er å gå i dybden på akkurat dette. Forstå om det

foreligger et ønske blant kundeveilederen om en mer forutsigbar arbeidshverdag, jeg inviterer også lederne til å reflektere over om det vil være nyttig eller unyttig med standardisering. En rød tråd innen dette samtaleemne i intervjuene er kundefokuset. Samtlige kundeveiledere setter seg selv i andre rekke når det kommer til å gjøre egen arbeidshverdag mer forutsigbar, de har heller et ønske om at kunden skal forstå og føle seg forstått.

#### *4.3.1 Kundeveilederens perspektiv på standardisert kundeservice*

For å male et bilde av hva standardisering er og innebærer valgte jeg i samtale med informantene å fokusere på en spesifikk faktor, svarmalen som er integrert i chatfunksjonen hos kundeveilederne. Før intervjuprosessen startet fikk jeg innsyn i det som per i dag er standardisert på kundesenteret, altså et knippe svarmalen som kundeveilederne kan velge og benytte seg til de vanligste problemstillingene de møter. Dette var ikke en pålagt standardisering og var derfor ikke noe de ansatte måtte bruke om de ikke ønsket, men disse malene skulle fungere som et støtteapparat om det var nødvendig.

Gjennom uformelle samtaler ble det klart at disse malene kanskje ikke var optimale for alt og alle, men var noe spesielt nyanserte kunne støtte seg på. Videre ble jeg informert om at det ikke vanket kritiske blikk fra hverken ledelsen eller andre kollegaer om en kundeveileder valgte å ta seg tid til å skrive disse malene med egne ord i kommunikasjon med kunder. Denne innsikten disse samtalene ga meg kan oppsummeres på denne måten: det ligger til rette for å delvis standardisere arbeidsoppgavene på kundesenteret, men det er ingen krav til ansatte om å følge denne standardiseringen.

Intervjuet med kundeveileder 4 oppsummerte noen av antagelsene jeg hadde gjort med etter uformelle samtaler med ledere og kundeveiledere: det oppfattes ikke et behov om standardisering og er derfor ikke et punkt det rettes oppmerksomhet eller motivasjon mot. Kundeveileder oppsummerer bunnlinjen til samtlige kundeveilederes oppfattelse av standardisert kundeservice på denne måten:

Jeg er ikke så veldig fan av standardisert kundeservice. Jeg bruker sjeldent maler per dags dato, jeg er mer opptatt av å skrive svarene mine til kunden med egne ord. Dette handler også om mitt ønske om å få en god tone med kunden, det gir meg noe å oppleve at kunden responderer bra på den personlige kundeservicen jeg yter. Standardisert kundeservice ville nok bidratt til effektivitet, men igjen så hadde vi som kundeveiledere blitt en form for roboter. Dette gjør arbeidshverdagen veldig homogen og tilfører ikke noe til min egen hverdag, jeg trives med kundeservicen jeg utfører i dag da jeg finner glede i en god tone med kunder som kan dra noen vitser og kommer med gode tilbakemeldinger. Samtidig tror jeg det er vanskelig å oppnå en kundeservice som er helt standardisert uten at kunden reagerer på hvor upersonlige disse malene er, jeg tror kunden alltid vil gjennomskue når den enkelte kundeveileder ikke har satt seg inn i saken og deretter formulert egne svar. Jeg tror derfor at om man skal satse mer standardisert enn personlig slik vi arbeider nå vil det ha en negativ effekt da kundene har en forventning om at vi skal opptre personlig i kunderelasjon (kundeveileder 4).

Denne uttalelsen viser hvor fokusert kundeveilederne er på å holde kunden i fokus, oppfattelsen er at de finner motivasjon og mestringfølelse i denne «gode tonen» med kunder som det refereres til. Samme kundeveileder er opptatt av å sette seg inn i kundens situasjon, hvordan det ser ut fra andre siden som mottaker av denne servicen som ytes. Når kundeveilederen blir spurt om negative aspekter knyttet til personlig kundeservicen sier han dette:

Jeg tror denne type kundeservice bidrar til en negativ synlighet i forhold til hvor copy paste malene egentlig er. Vi har også veldig mange kunder som kommer inn flere ganger fordi de av ulike grunner faller ut av chatten, hvis man da hver gang skal sende kunden de samme malene kan det se ut for kunden som om vi ikke har satt oss skikkelig inn i saken hans, men heller bare pøser på med standard maler og krysser fingrene for at dette løser problemet kunden har. Fra kunden sitt perspektiv vil jeg da kunne forstå om han oppfatter at han ikke mottar god kundeservice (kundeveileder 4).

Det er likevel ikke utelukkende negative svar i forhold til syn på standardisert kundeservice, kundeveileder 5 ser på denne type kundeservice som en positiv faktor for å oppnå fornøyde kunder. Hun tar for seg både ulempene og fordelene som Jacobsen og Thorsvik har definert i sine teorier knyttet til standardisering. Kundeveileder 5 snakker om like problemstillinger som kan ha like svar:

Jeg har troen på maler som bidrar til at vi kundeveiledere bruker mye kortere tid på å formulere noe som er standard prosedyre til kunden. Vi har jo mange kunder som har veldig like problemer, maler som da er utformet til å fungere i et feilsøk er mye brukt (kundeveileder 5).

Litteraturen sier at om man standardiserer arbeidsprosesser på denne måten er man en formalisert organisasjon. Denne måten å arbeide på gjør at man ikke benytter unødvendig tid på å tenke ut hva som må gjøres eller diskutere ulike løsninger (Jacobsen & Thorsvik, 2016. s. 82). Uttalelsen til kundeveileder 5 er derfor i standardiseringens ånd og kan bidra til effektivisering. Samtidig er det viktig å se på standardiseringens bakside, de uforutsette situasjonene.

Gjennom intervjuprosessen med samtlige informanter ble det tydelig at kunder har i mange tilfeller tilsvarende like problemstillinger, altså at løsningen er den samme for flere kunder. Likevel er det viktig å huske på avvikene som i dette tilfellet går på ukjente problemstillinger, intervjuene og uformelle samtaler ga meg også innsyn i læringsprosessen til de ansatte. Når en kunde tok kontakt angående en problemstilling kundeveilederen knapt hadde kjennskap til og hvert fall ikke en løsning for handlet det om å omstille seg og samle informasjon, ta tak i en kollega som kunne ha mer kjennskap til saken og sparre med andre kundeveiledere. Denne prosessen tar ikke standardisering hensyn til, man kan ikke ha rutiner og prosedyrer for problemstillinger man ikke er kjent med (Jacobsen & Thorsvik, 2016. s. 82). Kundeveileder 5 er bevisst på denne ulempen med total standardisering og følger derfor opp svaret sitt omhandlende fornøyde kunder med standardisert kundeservice på denne måten:

(...) Samtidig synes jeg det er viktig at det skinner igjen om til kunden at han/hun snakker med en faktisk kundeveileder og ikke en robot. Jeg er derfor opptatt av å bruke personlig språk i kombinasjon med maler (kundeveileder 5).

Å utnytte standardiseringen, men samtidig kombinere dem med egen tenking gjør at man slipper unna noen ulemper Jacobsen og Thorsvik nevner i sammenheng med standardiserte arbeidsoppgaver. I deres teori vil man som ansatt blir passiv av å følge en prosedyre som utelater at man må tenke selv, man vil heller ikke få utspill for sin evne til fleksibilitet eller omstilling. Kundeveileder 5 har en oppfattelse av at man kan ta det beste fra to verdener og slippe ulempene, ved å bruke de standardiserte malene og samtidig benytte egen tenking og formulering der det er behov. Kundeveileder 1 drar samme slutninger i sin uttalelse:

Med riktig standardisering vil det i teorien ha en høyere løsningsgrad på saker og henvendelser fra kunder. Samtidig vil det bidra til en rød tråd i kundeservicen vi yter og vi blir veldig lite personavhengige. Det vil si at kunden ikke oppleve ulike service om han møter ulike kundeveiledere, det er definitivt en fordel. På den andre siden er det en bakside som gjør at standardiseringen kun vil oppfatte problemet og ikke kunden man snakker med. Løsningen på problemet kan være den samme, men kunder krever forskjellige «veier» for å komme til mål. (...) Åpner vi opp for kreativ tenking og alternative løsninger vil vi kunne finne en løsning og oppnå en fornøyd kunde. Sikter vi oss inn på standardiserte maler vil du kunne få en utfordring når det kommer til å forklare steg i en feilsøkingprosess. (...) Standardiserte maler kan altså ikke treffe alle og enhver 100 prosent. Kundene fanger også fort opp om vi bruker standard maler, noe som i seg selv kan skape irritasjon selv om kunden forstår hva som blir skrevet, jeg tror det er viktig at kunden føler seg viktig og ikke som en del en masse vi behandler med samme fremgangsmåte (uansett om dette kanskje er tilfellet) (kundeveileder 1).

Standardisering av resultater er en teori som inngår i litteraturen til Jacobsen og Thorsvik, dette er en måte å drive med standardisering når arbeidsoppgavene i en organisasjon ikke er statiske. Kundesenteret til Lyse er en slik organisasjon, hver kunde er unik og kan presentere en ny problemstilling. I denne formen for standardisering handler det om målet og resultatet

og ikke hvordan man kommer dit. Dette er en aktuell tilnærming i forhold til standardisering for kundeveilederne.

### *4.3.2 Ledelsens perspektiv på standardisert kundeservice*

Tidligere i intervjuene snakket flere informanter om det å være på nivå med kunden, tilpasse språket slik at mottakeren forstod og følte seg forstått. Standardisering av resultater viser at det er mange veier til Rom, kundeveilederne står fritt til å kombinere svarmalen med eget språk om man oppnår resultater. Løser man kundens problem og samtidig oppnår en fornøyd kunde er man i mål, det oppsummerer leder 1 på denne måten:

Standardisert kundeservice er ikke utelukkende negativt. Det kan både være effektivt og bra da problemstillinger kan løses raskere for kunden. Og det er jo i grunn derfor kunden tar kontakt, for å løse et problem (leder 1).

Standardisering og effektivisering er gjerne begreper som blir nevnt i sammenheng av hverandre. Effektivisering handler om hvilken grad av måloppnåelse man når i forhold til ressursbruk (Jacobsen & Thorsvik, 2016. s. 49). Det er samtidig viktig å se dette sammen med produktivitet, for å være effektiv må en organisasjon være produktiv ifølge Jacobsen og Thorsvik. Produktivitet måles etter ressurser eller kostnader knyttet til en enhet, for å ha en høy produktivitet må man være mest mulig kostnads-/ressursbesparende.

Det hjelper dog ikke med høy produktivitet om organisasjonen tilbyr en tjeneste som ikke er attraktiv, velger kundesenteret til Lyse å fokusere på å standardisere arbeidsoppgavene på en slik måte at det ikke er behov for ressursene som er ansatt per dags dato kan man i teorien har høyere inntjening. I praksis vil man se at ved å fjerne essensen av tjenestene til kundesenteret, kundeveilederne, vil man tape inntekter da kunder møter en tjeneste/produkt som ikke er tilfredsstillende nok til å bruke penger på.

Leder 1 nevner effektivitet på spørsmålet om hvilken påvirkningskraft standardisert kundeservice vil ha på køtrafikken som oppleves på kundesenteret. Han svarer:

Det kan oppleves effektivt, men er usikker på om treffprosenten på korrekt løsning er god og effektiv nok. Som potensielt kan skape lengre dialog, frustrasjon og gjentakende henvendelser. Men ved utfall der det kun skal informeres enkelt ut om det vi vet, er standardisert svar mest effektivt (leder 1).

Med andre ord kan kundeservicen oppfattes som effektiv, men produktiviteten trenger ikke å være tilsvarende. Leder 1 omtaler treffprosent som produktivitet da det er en reell måte å måle akkurat dette på i kundesenterets tilfelle. Leder 2 underbygger leder 1 utsagn ved å si:

Jeg tror det vil ha en positiv effekt med standardisert kundeservice, gitt at de svarene som gis faktisk er de riktige og kan løse kundens problem. Er ikke svarene korrekte derimot, vil det generere mer trafikk (leder 2).

Hun følger også opp med å forklare positive og negative aspekter med denne type kundeservice:

Gir en høyere effektivitet, samt at det kan brukes mindre tid på opplæring av de ansatte. Også lettere å rekruttere da det ikke er nødvendig med en viss type personlighet. Det vil heller ikke være nødvendig med lik bemanning som i dag, men lavere. (Negative er) risiko for at de svarene og forslag til løsninger som gis ikke er de riktige, og det kan potensielt skape større trafikk inn til kundesenteret. Skaper ikke slik jeg ser det lojalitet fra kundenes side. Små muligheter for de ansatte til personlig utvikling (leder 2).

Frykten for at produktiviteten skal synke kan sees på som bakgrunnen for at standardisering og effektivisering ikke er aktuelle fokuspunkt per dags dato. Kundeservicen som tilbys per i dag bærer preg av høy produktivitet da kundens problem løses samtidig som det ikke benyttes unødvendige mengder ressurser for å oppnå dette målet. Intervjuprosessen avdekket at de fleste informantene trives med dagens situasjon, at effektiviseringen og produktiviteten er på et tilfredsstillende nivå. Oppfattelsen er at kundesenteret har funnet sin versjon av «best mulig vis» som Jacobsen og Thorsvik nevner i sin teori om standardisering, kundeservicen



fungerer og gir de resultatene den skal. Det er ikke ønskelig å vike fra en versjon av servicen som er tilfredsstillende ifølge kundeveileder 5:

Jeg tror standardisert kundeservice ville hatt en innvirkning på køtrafikken slik at denne ble lavere da vi som kundeveiledere kunne jobbet mer effektivt, men jeg tror bivirkning av denne effektiviseringen hadde vært flere misfornøyde kunder. Grunnen til dette vil være at kunden ikke føler seg like sett og ivaretatt når han/hun kun får standard maler tilsendt, det blir et veldig stort avvik i forhold til hva kunden er vant med fra oss per dags dato og hvordan vi faktisk jobber (kundeveileder 5).

Dette utsagnet er i tråd med Johnston et al. litteratur rundt kundeservice, det handler om å utøve forvetningsstyring for å oppnå fornøyde kunder. Lyses kundesenter er per i dag kjent for å ha markedets mest fornøyde kunder og fronter personlig kundeservice, det vil derfor være en omstillingsprosess for både ansatte og kunder å opprette en ny standard for hvilken kundeservice som skal tilbys. I og med at kunden tar kontakt med kundeservice med en forventning, om å ha en personlig samtale hvor man holder samme nivå i forhold til språk og tekniske begrep, kan det virke negativt for både omdømme, produktiveten og tilfredsheten til kunden at man møter en kundeveileder som er innstilt på standardisering.

Vi ser at det er den personlige kundeservicen som gir de mest fornøyde og mest lojale kundene, og at de ansatte trives mer med en kultur hvor de blir oppfordret til å bruke egen personlighet i jobben og dermed kan utvikle seg (leder 2).

Leverandør og kundeforholdet er grunnen til at standardisert kundeservice ikke er på dagsorden. Vi eiere prosessen selv, og har valgt personlig kundeservice fordi dette har vist seg som best i forhold til økonomi og varighet på kundeforhold. Samtidig er det positivt for omdømme (leder 1).

Disse utsagnene underbygger forventningsstyringen, lederne er komfortable med at kundene forventer personlig kundeservice i møte med kundesenteret til Lyse. Dette er ikke en oppfattelse de ønsker å endre da løsningen per i dag fungerer. Ved å definere at denne

løsningen er optimal for Lyses kundesenter, kan man også definere at kundeservice som har personlig trekk er en kvalitetssikret service. Fornøyde kunder er resultat av kundeservice av kvalitet (Johnston et al., 2012. s. 111).

Ut i fra intervjuprosessen har jeg forstått at kundeveilederne som regel prosesserer fornøyde kunder som tilsier at servicen befinner seg i øvre sjiktet av Johnston et al. modell av «managing perceptions during the process». Denne konklusjonen gjør det mulig å forstå skepsisen mot standardisert kundeservice, hvorfor endre på noe som fungerer? Standardisering innebærer flere positive faktorer, men det er tilnærmet umulig å fastslå at standardisert kundeservice vil fungere før man tar riskoen og tester det i praksis. Arbeidsoppgavene på kundesenteret er ikke statiske og omhandler enkeltindivider (kunder) som ikke har et robotisert reaksjonsmønster, man kan derfor ikke kartlegge hva en standardisering vil bety for samtlige kunder. Leder 2 bidrar også til konklusjonen som taler mot standardisering ved å svare på spørsmålet «tror du kundeveilederne ønsker å fokusere på personlig eller standardisert kundisert kundeservice» slik:

Jeg tror de ønsker personlig kundeservice, fordi de på den måten kan bruke sin egen personlighet i møte med kundene og dermed kan ta mer eierskap til hvordan de ivaretar kunden. Det ligger også større muligheter for personlig utvikling i denne måten å møte kundene på (leder 2).

Som nevnt ovenfor foregår det en standardisering av resultater på kundesenteret, dette er noe lederne er avhengige av da de ikke har kapasitet til å overvåke hver enkelt kundeveileder til enhver tid, det er derfor utformet generelle krav for hvordan man når målet. Disse kravene går på effektivitet og tilfredshet fra kundens perspektiv, her er det snakk om hvor mange samtaler det forventes at en kundeveileder tar per time og hvor fornøyd kunden er med korrespondansen (måles i tommel opp eller tommel ned fra kunde). For å forstå kombinasjonen av resultatbasert standardisering og personlig kundeservice valgte jeg å sette begge aspekter på spissen med dette spørsmålet: «mener du at målene for kundesenteret er forenlig? At det skal fungere effektivt, men samtidig personlig for kunder?». Begge lederne svarte ja på dette, men med begrunnelsen:

Jeg mener disse to punktene er forenelige, men det er også utfordrende for kundeveilederne med så høye krav til effektivitet. For å kunne drive kundesenteret på en slik måte at alle kunder blir godt ivaretatt og vi samtidig sikrer økonomien og går i pluss, må vi ha standardisert resultater for å hjelpe kundeveilederne til å være effektive samtidig som de ivaretar kundene på en personlig måte (leder 2).

Intervjuene tok ikke direkte utgangspunkt i standardisering av resultater, fokuset var på standardisering av arbeidsoppgaver. Dette viser spesielt igjen hos det kritiske synet flere kundeveiledere hadde på denne type kundeservice, i samtale med lederne var det underforstått at standardisering av resultater måtte ligge i bunn for at ting skulle fungere. En slik standardisering er i deres øyne nøkkelen til å kunne opptre som gode ledere, det gir dem forståelse og innsikten som trengs i kundeservicen som utføres.

Ren standardisering derimot, det møter kritiske blikk på kundesenteret. Resultatet av denne studien gjenspeiler også dette, det foreligger skepsis knyttet direkte standardisering blant ledere og kundeveiledere på kundesenteret til Lyse. En slik standardisering finnes nok heller ikke i horisonten til Lyses kundesenter for på spørsmålet som definerer kundeservice som en enkel handling med potensial for å være noe mer svarer leder 2:

Kundeservice skal løse kundens problem, men mange ganger kan denne løsningen være sammensatt og jeg tror vi også vinner på å gi kunden en wow-opplevelse (at de får mer enn de forventet) i kontakt med oss. På sikt ønsker vi også at salg skal inkluderes i den kundeservicen som gis kunden. Her skal kundeveilederne se på kundens totale behov og de produkter de har, for om mulig å selge inn noe mer slik at kundens får en bedre totalopplevelse av produktene (leder 2).

#### **4.4 Hva er god kundeservice, ifølge informantene?**

Man kan tolke og oppfatte kundeservice på flere måter, det kan være både bevisste og underbevisste faktorer som påvirker dette. For å forstå hva informantene legger i god kundeservice må disse faktorene belyses.

I forskningsspørsmålene ovenfor har jeg sett på ulike typer kundeservice for å få et innblikk i synet informantene har på kundeservice, disse spørsmålene har bidratt til at jeg har opprettet en forståelse for tankegangen og oppfattelsen lederne og de ansatte besitter. Det ubesvarte spørsmålet er likevel: hva er definisjonen på god kundeservice? For å oppnå et reflektert svar på dette har jeg fokusert på ulike spørsmål som har samme mål, altså avdekke hva som utgjør god kundeservice. Jeg la føring for fri definisjon av dette ved å presentere utsagnet «beskriv den perfekte kunderelasjonen fra ditt synspunkt». Svarene fra samtlige informanter har samme bunnlinje, god kundeservice = løse problemet kunden har. Kundeveilederne har ulike versjoner for å nå målet, men presiserer at man har nådd målet for god kundeservice om man løser problemet kunden presenterer. Leder 1 har en kort og konkret definisjon som han forholder seg til:

Kunden er fornøyd med produktet og pris, samt har aksept for feil og utfall kan forekomme, men har tillit til at det løser seg. Den samme forståelse forventes det av oss når kunde har feil (leder 1).

Leder 2 har en tilnærmet identisk svar på samme påstand noe som tyder på at ledelsen er samkjørt i sin oppfattelse av god kundeservice, spørsmålet er om samme forståelse med suksess er overført til kundeveilederne som faktisk utøver servicen. Ut ifra hva jeg får hentet ut av informasjons angående den perfekte kunderelasjonen hos kundeveilederne fremstår det som de deler ledelsens oppfattelse, for flere informanter er saken at de har lengre og nyanserte svar enn hva ledelsene presenterte. Kundeveileder 3 forteller om den perfekte kunderelasjonen på denne måten:

I første omgang handler det om å få problemet løst, det er også viktig at kunden sitter igjen med en god følelse. Dette kan gjerne være som følger av litt humor og god stemning, noe som er det viktigste. Hvis det er slik at det kunden påstår er feil eller at vi som kundeveileder ikke får løst problemet er det viktig at det legges frem på en okay måte som ikke er nedlatende mot kunden (kundeveileder 3).

Dette med bruk av humor er det flere som nevner i sine svar, personlig kundeservice er altså noe som sitter dypt hos flere kundeveiledere. Denne oppsummeringen av en god kunderelasjons viser til at kundeveilederne i utgangspunktet snakker om egen arbeidshverdagen og ikke en drømmesituasjon. God kundeservice er ikke definert som noe det jobbes og strebes mot, men noe som er oppnådd og som blir utført hver dag.

For å gå i dybden på god kundeservice vil jeg ha flere detaljer fra informantene, jeg vil forstå hvordan de er så samkjørte på dette punktet. Er god kundeservice noe de har lært av hverandre eller hvor kommer denne oppfattelsen fra? Interpersonlig læring kan være en forklarende faktor. Dette er læring ved hjelp av kommunikasjon og samhandling for å utføre gitte aktiviteter (Ottesen, 2012, s. 81). Uformell læring er «naturlig» læring som oppstår når kollegaer samarbeider, en slik læringsmetode finner man på kundesenteret til Lyse ifølge informantene. Jeg er nysgjerrig på finne ut hvordan de lærer av hverandre og hva de lærer, på dette spørsmålet svarer kundeveileder 2:

Jeg vil si at jeg lærer av kollegaer i en veldig stor grad, kundeveilederne diskuterer og snakker mye om ulike saker som gjør at en plukker opp flere tips her og der. Vi har også ansatte med mer kunnskap som sitter tilgjengelige for å hjelpe om vi står fast, dette er i stor grad en læringsmetode jeg mener fungerer veldig bra på kundesenteret. Det generelle kunnskapsnivået blir høyere for min del når jeg får input fra kollegaer som kan ha hatt lignende saker som jeg sliter med, jeg lærer av å høre deres løsninger (kundeveileder 2).

Dette svaret viser at delingen av kunnskap og informasjon ikke er noe kundesenteret til Lyse sliter med, tvert i mot oppleves det som et læringsmiljø hvor man ønsker å spille hverandre gode. For å dyrke et slikt miljø kreves det ikke bare at interpersonlig læring må være til stede, man må også ha motiverte medarbeidere.

Motivasjonsfaktoren innebærer forventningsteorien til Kaufmann og Kaufmann hvor det er snakk om at jobbytelsen fører til belønning, er belønningen av verdi for kundeveilederen vil en være motivert. På kundesenteret handler dette om lønn og anerkjennelse, er denne

belønning tilstrekkelig nok til at man oppnår motiverte ansatte? For å kartlegge det generelle motivasjonsnivået ba ja informantene svare på om de opplevde sine medarbeidere som motiverte, samtlige svarte ja på dette. Dette svaret taler for at forventningsteorien og Lyses metode for å innfri disse forventningene de ansatte har til belønningssystemet ikke er på villspor, er man motivert og opptrer deretter kan man konkludere med at forventningsteorien jobber i Lyses favør.

Forventningsteorien er ikke det eneste man kan ta utgangspunkt i når man kartlegger motivasjon, Herzbergs forskning spiller også en rolle i hvordan man ser på motivasjon. Ifølge hans teori er ansattes tilfredshet linket opp mot arbeidsoppgavene man utfører, med andre ord må hver kundeveileder finne arbeidsoppgavene på kundesenteret givende for å ha en mulighet til å være motiverte. Samtidig spiller også arbeidsmiljøet og hvordan man som ansatt blir behandlet inn på trivselen man føler på, men dette er ikke avgjørende faktorer. Motivasjonsfaktorer bidrar til tilfredshet og fungerer derfor motiverende, på kundesenteret er for eksempel friheten kundeveilederen operer under en slik faktor (Jacobsen & Thorsvik, 2016. s. 260). Det foreligger en tillit som de ansatte som gjør at de står fritt til å formulere seg slik de måtte ønske til kunder, det er også et system hvor kunder kan gi tilbakemeldinger direkte til kundeveilederen som gjør at man opplever anerkjennelse i arbeidet man utfører. For å dra linken mellom motivasjon og god kundeservice valgte jeg å spørre informantene om forholdet mellom motiverte ansatte og god kundeservice, mener kundeveilederne/lederne at det er en link her. Svarte var universelt «selvfølgelig», kundeveileder 1 reflekterte rundt dette på denne måten:

Soleklart, hvis du trives på jobb så er det klart at du yter bedre service. En av hovedoppgaven til ledere er å sørge for at folk kommer på jobb og at de trives på jobb og får kontinuitet i bemanningen. Altså at vi får lite gjennomtrekk fordi vi har motivert ansatte, du får ansatte som ser verdien av å yte god kundeservice. Du får også ansatte som ikke bare tar en samtale og håper den er ferdig så fort som mulig, men at de faktisk har et ønske om å få løst et problem for kunden. Det handler om å klare å skape en situasjon på arbeidsplassen som gir de ansatte pågangsmot, dette kan være i form av konkurranser om hvem som klarer å oppnå de mest fornøyde kundene eller hvem som løser mest saker, osv. Et hvert grep ledelsen ønsker å gjennomføre som påvirker oss på

gulvet, som kan virke demotiverende, er noe som bør tenkes ekstra godt over. Jeg føler at de har et ansvar for å motivere oss til å yte god kundeservice, samtidig som vi kundeveiledere føler vi har et ansvar ovenfor kunden om å gi gode og utfyllende svar på ulike henvendelser. Jeg mener altså at ledelsen skal kunne forklare alle endringer som påvirker kundeveiledere fra vårt nivå, det handler altså om å stille seg i våre sko og se på saken derfra (kundeveileder 1).

Dette utsagnet har en direkte link til Herzbergs teori, en motivasjonsfaktor er bemanningen på kundesenteret. For å trives på jobb er kundeveilederne avhengig av å ikke drukne i en kø av kunder, riktig bemanning til riktig tid er derfor en stor pådriver for motivasjon. Er man ikke konstant jaget av en kø av kunder som må ekspederes for man også tid til å gjøre en god og grundig jobb, dette pågangsmotet som kundeveileder 1 snakker om går hånd i hånd med motivasjonen til de ansatte. Tar ledelsen en beslutning som har et negativt utfall for kundeveilederne vil man oppleve en knekk i motivasjonen da man skaper mistriivsel som ifølge Herzberg fungerer demotiverende på en slik måte at man da har ansatte som ikke yter sitt beste på arbeidsplassen.

Flere informanter nevner også arbeidsmiljøet som en motiverende faktor, de opplever seg selv som en vennegjeng som gjør at man vil opprettholde den gode stemningen på arbeidsplassen og derfor yter det lille ekstra for å unngå køtrafikk og misfornøyde kunder.

Jeg føler vi har etablert en kultur hvor vi alle eier kundekøen, vi skjønner at noen må rydde opp i det og da tar alle et tak. Når jeg ser at de rundt meg jobber blir jeg mer motivert til å yte det lille ekstra. Jeg føler sånn satt at vi er gode på å motivere hverandre (kundeveileder 1).

Herzberg mener at arbeidsmiljøet sees på som en hygiene faktor, altså ikke en avgjørende faktor for motivasjonsnivået. Ut ifra intervjuprosessen og samtalene med informantene er nok dette delvis sant, om arbeidsmiljøet blir mindre jovialt eller blir dårligere i en helhet vil dette virke dramatisk for kundeveilederne som er avhengig av dette for å føle en driv og motivasjon for å gjøre en god jobb. I dette tilfellet er også forventningsteori relevant, kundeveilederne

har en forventning knyttet til en god arbeidsmoral og det å holde bukt med køen av kunder. Oppnår de dette frigjør de tid som kan brukes på det sosiale på arbeidsplassen, en lengre kaffidrys eller en kahootquiz er belønningen for å gjøre en god jobb. Forsvinner dette, samt ønske om å gjennomføre det da man ikke føler at arbeidsmiljøet er interessert i slik aktivitet vil man oppdage en dalende trend på motivasjonsskalaen. Det er samtidig ansatte som verdsetter arbeidsmiljøet, men som ikke vil la sin ytelse og motivasjon påvirkes om dette miljøet forsvinner eller dabber av. De er på jobb for å utføre en jobb og legger ikke spesielt mye vekt på dette å føle seg som en vennegjeng.

Samtidig er det utfordrerne og kartlegge universelle motivasjonsfaktorer da hver ansatt har egne preferanser og elementer som virker motiverende på dem. Intervjuene har likevel gitt meg en innsikt i motivasjonen på kundesenteret og hva denne drives av. Samtlige informanter svarer at de må trives på jobb for å kunne gjøre en god jobb, flere tar opp dette med riktig bemanning som en avgjørende motivasjonsfaktor. Et par kundeveiledere nevner savnet etter konkurranser som en motiverende driver, deres motivasjons øker om det foreligger en konkret belønning. Her er det et ønske om å anvende forventningsteorien mer intensivt, en premie vil hjelpe på motivasjon. For at konkurransen skal fungere i forventningsteoriens ånd må det være en premie som er ettertraktet. En kundeveileder snakker om en konkurranse som var for en tid tilbake hvor hovedpremien var en Apple TV, dette var noe han ønsket seg og sto derfor på for å oppnå belønning. En kortsiktig konkurranse vil ifølge Herzberg likevel fungere som en hygienefaktor da det ikke er antatt at ansatte gjør en dårligere jobb om en slik konkurranse foreligger, at sunn konkurranse på arbeidsplassen er motiverende er det dog ingen tvil om.

Hoveddelen av informantene legger vekt på arbeidsmiljøet som en faktor som gjør at de yter det lille ekstra og opptrer motiverte, for disse informantene troner riktig bemanning høyeste på listen og arbeidsmiljøet er en god nummer to. Teoretisk sett knyttes riktig bemanning opp som en direkte motivasjonsfaktor og arbeidsmiljøet sees på som en hygienefaktor. I denne sammenheng er det likevel viktig å ikke avskrive arbeidsmiljøet som en potensiell direkte motivasjonsfaktor. Mentalitet som er oppbygget rundt dette arbeidsmiljøet på kundesenteret står så høyt hos flere at det kan være en stor risiko for at motivasjonen daler og kundeservicen som ytes må lide for dette.



Synet på god kundeservice kan fortsatt være det samme blant de ansatte, men evnen og viljen til å yte dette forsvinner i takt med det gode arbeidsmiljøet. Å ta vare på arbeidsmiljøet og dyrke dette vil være hensiktsmessig for å opprettholde motivasjonen. Trekker man også inn de ansatte som vil fortsette å yte god service på tross av arbeidsmiljøet kan man si at disse ikke vil ta noe skade av denne ivaretagelsen av miljøet. Ansatte som ser på arbeidsmiljøet som en ren hygiene faktor vil ikke påvirkes negativt av at denne dyrkingen av miljøet på kundesenteret. Essensen i dette er at man kan kartlegge hva god kundeservice er og betyr, men de bakenforliggende faktorene må også få sin dose oppmerksomhet. For å kunne yte god kundeservice er man avhengig av motiverte ansatte som i kundesenterets tilfelle er styrt av riktig bemanning og godt arbeidsmiljø.

#### *4.4.1 God kundeservice ifølge ledelsen*

Jobben som utføres på kundesenteret til Lyse, kundeservicen, påvirkes av bakenforliggende faktorer som gjør det til en kompleks arbeidsoppgave å forstå fullt ut. Innstillingen og motivasjonen til hver enkelt ansatt spiller en rolle, men det viktigste for god kundeservice er å kartlegge oppfattelsen av denne. Har man ulike måter å tolke god kundeservice har man også ulike utgangspunkt som skal oppnå samme mål, dette kan fremstå som lite forenlig. For å undersøke om samme forståelse av god kundeservice ligger til grunn på kundesenteret begynner jeg med ledelsen, hva er god kundeservice i deres øyne? Helt konkret definere leder 1 det slik:

God service er en følelse av å bli sett/hørt, men som materialiserer seg i at noe konkret løser seg og jeg som kunde føler jeg får mer enn det jeg betaler for (leder 1).

Denne oppfattelsen knytter som opp mot verdien man har lagt i et produkt, man forventer at denne verdien gjenspeiles i servicen man som kunde opplever. Det gjør det noe mer utfordrende å implementere samme oppfattelse hos kundeveilederne på kundesenteret, bakgrunnen er rett og slett synet på verdi.

Hva som er billig for noen kan være dyrt for andre, forståelsen av verdi og penger vil alltid være ulik. 1000 kr i måneden for internett og tv kan sees på som helt essensielt for noen og derfor ikke være en utgift man definerer som høy, andre kan mene at denne utgiftsposten er såpass høy for noe så primitivt at da skal i det minste kundeservicen man møter være på nivå med kongelig. Dette er satt på spissen, men dette kan samtidig være ytterpunktene til oppfattelsen av verdi som ligger hos hver enkelt kundeveileder. Prissetter kundeveilederen internett og tv til en lav verdi vil kundeservicen blir deretter da den skal følge verdien på produktet ifølge leder 1.

At god kundeservice handler om å bli sett og hørt samtidig som man får løst et problem er det enkelt å være enig i, leder 2 ser på god kundeservice på denne måten:

At jeg får kontakt med kundeservice raskt, at jeg får løst mitt problem, at jeg får følelsen av at den jeg møter har et ekte ønske om å hjelpe og gjerne er personlig og for eksempel bruker navnet mitt eller humor, samt at vedkommende gjerne gjør det lille ekstra som gir meg følelsen av at her har de strukket seg litt ekstra for meg (leder 2).

Her handler det altså om å kreve det minimale: få svar og løse et problem, men samtidig oppleve en relasjon til kundeveilederne man er i kontakt med. Denne oppfattelsen skli rett inn i personlig kundeservice, leder 2 oppfatter god kundeservice som personlig kundeservice. Dette er et referansepunkt som er kjent for kundeveilederne på kundesenteret, de er godt kjent med denne ekstra touchen av personlighet som løfter nivået på servicen. God kundeservice er for leder 2 definert som personlig kundeservice på sitt beste, noe som er forenlig med arbeidsmetodikken som utføres per dags dato.

I og med at personlig kundeservice fungerer så bra som det gjør kan man påstå at ledelsen har lyktes med å implementere en konkret og oppnåelig måte å forholde seg til god kundeservice på. For å validere denne påstanden ble ledelsen bedt om å svare på om deres syn på god kundeservice er allment for kundesenteret.

Det vil nok variere, men jeg håper og føler at dette med å være personlig og bruke humor i alle fall er godt forankret i vår gruppe. Jeg har inntrykket av at alle er godt kjent med målene vi jobber etter (leder 2).

Tja. Jeg tror i grove trekk så er alle enige, men hvordan dette skal utføres er det nok helt sikkert en uenighet om. Men målet er det samme, så er det opp til hver gruppe å løse det på den metoden som passer best for sin gruppe (leder 1).

Disse utsagnene belyser at det er mange veier til mål, men at samtlige må være innforstått med og jobbe mot samme mål. Svarene fra lederne tyder på at den generelle oppfattelsen av god kundeservice er stort sett lik, men at det finnes avvik. Dette er nok også en realistisk tankegang. Med ansatte som har ulike bakgrunner og referansegrunnlag vil man ikke kunne oppnå 100 prosent oppslutning innenfor samme oppfattelse, men har man konkrete mål og jobbe mot defineres kundeservicen deretter.

#### *4.4.2 God kundeservice ifølge kundeveilederne*

Denne studien inneholder tanker og refleksjoner fra fem ulike kundeveiledere, noe som i teorien gir fem varianter av definisjonen på god kundeservice. Målet er å finne fellesnevnerne i disse tolkningene av god kundeservice, det er ønskelig å undersøke om ledelsens syn og oppfattelse er oversatt og forstått av de ansatte. For å kunne dra paralleller mellom ledelsen og ansattes forståelse av god kundeservice har alle informantene blitt stilt tilnærmet samme spørsmål som gir dem friheten til å reflektere rundt selve servicen som utføres på kundesenteret.

«Hva er god kundeservice for deg?» er ment som et åpent spørsmål uten føringer, svarene på dette var korte og konsise fra samtlige kundeveiledere. Dette tyder på at god kundeservice er noe man har gjort seg opp en mening om når man jobber på kundesenteret til Lyse. Det fremstår ikke som innøvde svar, men noe hver ansatt har et forhold til og har definert for sin egen del.

God kundeservice er å forstå kunden, forstå problemet/henvendelse som kommer inn. Det er også å ha en god tone med kunden, uten å virke nedlatende. Det er flere kunder som sitter på lite teknisk kunnskap, disse kan gjerne være redd for å kontakte oss i frykt for at vi skal virke fordummende og nedlatende, dette er det derfor essensielt å unngå. God kundeservice er å vise forståelse, komme med eksempler og anbefalinger til kunden. Til slutt er det viktigste av alt å komme til en løsning (kundeveileder 4).

Denne informanten drar sammen momentene som de fire andre kundeveilederne har nevnt i sine definisjoner. God kundeservice er å ha forståelse for kunden og en løsning på et problem, dette er hovedessensen som alle informantene trekker inn. Ut ifra intervjuene har jeg forstått at de ansatte jobber kontinuerlig med å se servicen du utfører fra kundens perspektiv, det er fokus på å legge seg på det faglige nivået til hver enkelt kunde. Samtalene med kundeveilederne ga meg en innsikt i deres selvinnsikt, de er fult klar over at deres tekniske nivå er langt høyere enn «mannen i gata» og må derfor konstant være observante på egen kommunikasjon. Man skal absolutt ikke møte en nedlatende kundeveileder når man tar kontakt med kundesenteret, dette fremstår som en idelogi som sitter dypt hos samtlige.

Videre i intervjuene var jeg opptatt av å få svar på allmenhetens syn på god kundeservice på kundesenteret, hvordan opplever hver enkelt kundeveileder det? Kundeveileder 1 mener at god kundeservice for han og kundene kan være det samme, men at han forstår at alle kollegaer ikke har samme oppfattelse som han.

Ikke nødvendigvis allment. Det er sjeldent kunder reagerer på måten jeg kommuniserer med dem på, men jeg har hatt kollegaer som har hatt en reaksjon på «tullet» jeg har funnet på. Jeg tror likevel at min oppfattelse av god kundeservice er også er det kunder ser på som god kundeservice. Jevnt over til jeg si at min opplevelse av god kundeservice er en allmenn enighet da det handler om å være personlig å legge seg på samme linje som kunden (kundeveileder 1).

Poenget her er bruken av humor og personalisering, alle kundeveiledere trenger ikke å være like komfortable med dette. Det er likevel mulig å utøve god kundeservice, samtidig drar

kundeveileder 1 inn dette med det tekniske nivået og hvor man skal legge seg i forhold til kunden. Denne delen av oppfattelsen han sitter med stemmer, allmennheten er enig i at man skal møte kunden på samme nivå som han/hun befinner seg. Kundeveileder 2 og 5 underbygger innsikten til kundeveileder 1 på denne måten:

Jeg tror mine kollegaer legger det samme i god kundeservice som meg, å oppnå en fornøyd kunde samtidig som man forsøker å gi det lille ekstra. Svar kunden på spørsmålene han kommer med på en god og effektiv måte, det tror jeg er en allmenn oppfatning på kundesenteret når det kommer til god kundeservice (kundeveileder 2).

Jeg tror mange har fellestrekk i sitt syn på kundeservice, men det finnes selvfølgelig variasjoner. Det finnes nok kundeveiledere som legger mer vekt på effektivitet som en faktor i god kundeservice, men så kan det være at det er noe som vektlegger humor som en viktig del av kommunikasjonen i kundeservice. Så det finnes nok interne ulikheter, men jeg tror vi er enige om det grunnleggende (kundeveileder 5).

Det fremstår som at alle informanter har forståelse for at teamet deres består av enkeltindivider som kan ha ulike tolkninger og oppfatninger knyttet til kundeservice, dette er samtidig noe som samtlige er innforståtte med og jobber deretter. Alle fem kundeveilederne har derimot fokus på at det grunnleggende skal være allment, for å kvalitetssikre og være sikre på at de oppnår fornøyde kunder er det en forutsetning at hovedessensen i god kundeservice ligger til grunn.

Videre bekrefter kundeveileder 1 ledelsens utsagn om at det finnes ulike måter å utføre god kundeservice på, men det viktigste er å ha samme mål for øye.

Langt på vei vil jeg si oppfattelsen av god kundeservice er allmenn. Jeg er ganske enig med ledelsen om hva som er god service innenfor de rammene ledelsen uten fagkompetanse kan mene noe om. Den største fordel ledelsen har er at de åpnet opp for at vi som kundeveiledere selv kan definere hvilken type service vi ønsker å levere. Med mindre det er noen større negative avvik griper heller ikke ledelsen inn,

slik de gjorde før, men lar oss få frie nok tøyler til å yte god kundeservice. Jeg føler at ledelsen gjør det noe lunde bra med at de bruker kundeveiledere som leverer bra til å sparre med og deretter bruker denne informasjonen de innhenter så generelt som mulig for å definere god kundeservice (kundeveileder 1).

Disse frie tøyene som denne kundeveilederen snakker om er nok en pådriver for at den gode kundeservicen består, å eie sine egne arbeidsoppgaver på denne måten er en bidragende motivasjonsfaktor. Det fremstår dog ikke som alle ansatte deler denne oppfattelsen av ledelsens syn på god kundeservice kontra de ansattes forståelse av samme punkt.

Nja, men jeg føler målene ledelsene har definert er litt mer formelle. Jeg er faktisk ikke helt sikker på hva ledelsen legger i god kundeservice utenom det som ble gjennomgått ved opplæringen når jeg begynte her og de overordnede målene ledelsen har presentert (kundeveileder 3).

Den overordnede forståelse denne innsikten har bidratt til kan forkortes ned til dette: uavhengig av hva og hvordan ledelsen har kommunisert sitt syn på god kundeservice og hvordan de ønsker at dette skal utføres, har de ansatte generelt samme oppfattelse av hva god kundeservice innebærer. Både ledelsen og ansatte er en forent front som definerer god kundeservice som en positiv dialog hvor man som kunde får løst problemet man har. Intervjuene gjorde det tydelig at mikrostyring er noe ledelsen i liten grad driver med i Lyse, det handler om fritt spillerom så lenge man når mål. Dette gjenspeiles i de ansatte, det er ulike nyanser på god kundeservice samtidig som oppfattelsen av de felles målet er tydelig. Man har utført et godt stykke arbeid om man har en fornøyd kunde som har møtt en problemløsende kundeveileder.

## **4.5 Oppsummering**

Denne analysen har hatt fokus på begge forskningsspørsmål samt oppsummert problemstillingen ved å trekke datafunn sammen med relevant teori. Det handler om å forstå gevinsten av personlig kundeservice i informantenes øyne, at det å ha frie tøyler

knyttet til egne arbeidsoppgaver enn å forholde seg til noe konkret som er standardisert er mer verdt. Litteraturen tilsier at standardisering og effektivisering er positive holdepunkt for en organisasjon, men ledelsen i Lyse er noe uenig.

Strategitenkning knyttet til kundeservice er et viktig aspekt. Alt må være planlagt for at det skal oppnå suksess, eller må det egentlig det? Røviks litteratur diskuterer organisasjonsmoter og anvendelsen av disse, ledelsen i Lyse har transferert en mote og gjort det til en standard. «Beste praksis» har oppstått og den har personlig kundeservice skrevet med fet skrift.

Ansatte og lederne forstår god kundeservice ulikt, har forskjellige faktorer som har individuell betydning. Likevel er grunnpilaren noenlunde identisk, og dette uten noe direkte kommunikasjon om gitt tema. Det fremstår som en underbygd forståelse som er vokst frem av at man arbeider mot samme mål som samtlige er innforstått med. God kundeservice er å fremstå hyggelig og samtidig løse et problem, personlig kundeservice har sitt springbrett her. Denne type kundeservice fungerer på kundesenteret til Lyse fordi et overordnet mål er vedtatt og god kundeservice er en selvfølge i denne organisasjon.

## 5 Avslutning

Dette kapitelet vil oppsummere funnen og den relevante teorien som oppgaven har tatt for seg. Fokuset her vil være på å konkludere for å svare på problemstillingen, samt foreslå en vei videre innenfor dette teamet.

### 5.1 Konklusjon

Problemstillingen som har fungert som en rød tråd gjennom denne oppgaven er som følger:

*Ledelsen i Lyse versus kundeveilederne på kundesenteret, er oppfattelsen av god kundeservice lik eller ulik blant dem, og hvordan kan eventuelle likheter/ulikheter i oppfatningene?*

To forskningsspørsmål ble formulert for å bidra til å besvare problemstillingen:

1. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til personlig kundeservice?
2. Hvilken innstilling har ansatte og ledere til standardisert kundeservice?

Oppfattelsen av god kundeservice er mangfoldig, det er derfor viktig å skape en rød tråd blant definisjonene som finnes på kundesenteret til Lyse. Analyseringen av funnene i denne studien har vist klare tegn til at personlig kundeservice er noe ledelsen og ansatte identifiserer seg med. Denne type kundeservice gir dem den kontakten de ønsker å ha med kunder, bruk av humor og personlige trekk er viktig.

Det foreligger likevel en bevissthet rundt bruken av personlig kundeservice, samtlige kundeveiledere trenger ikke å være like komfortable innenfor disse rammene og derfor blir kundeservicen som ytes ikke universell. Samtidig arbeidere de ansatte rundt en uvisshet, hvordan kommer kunden til å reagere på denne kommentaren som gjerne er litt på kanten? Disse to punktene er hovedessensen knyttet til negative faktorer ledelsen og kundeveilederne legger i personlig kundeservice.



Ledelse ser på personlig kundeservice som en service med høye krav, men også høy gevinst. Som kundeveileder kan man ikke fungere som en robot, man må analysere og formulere hver situasjon. Ledelsen anerkjenner jobber dette er og forstår derfor at dette ikke er en jobb som passer alle. Teamet som er satt til å administrere de skriftlige kanalene til Lyse driver ikke bare med kundeservice, men også markedsføring. Det er dette som drar personlig kundeservice opp i lyset, hvilken avkasting ledelsen ser i det. Ved å utføre en personlig kundeservice driver man også med gratis markedsføring. Fra ledelsens perspektiv får man altså 2 for 1, da er det enklere å forstå at de negative faktorene knyttet til denne type service forsvinner i skyggen.

Denne positive markedsføringen som personlig kundeservice fører med seg bygger videre på et differensieringsgrunnlag. I dagens marked hvor man har tilnærmet like produkter å tilby sitt segment, handler det om å skille seg og ut dermed gjøre seg mer attraktiv for kunder. Personlig kundeservice er samtidig sett på som en organisasjonsmote som hos andre aktører har ført til suksess, at Lyses kundesenter adopterer denne moten i en verden av digitalisering er ikke bare forståelig, men også smart. Kunder verdsetter servicen og forblir lojale fordi de har troen på at servicen de opplever er det beste markedet har å by på. Dette er en oppfattelse som taler om en suksessoppskrift, med slike tilbakemeldinger fra kunder er det selvsagt at personlig kundeservice er noe man verner om.

Som følge av den positive innstillingen ledelsen og kundeveileder har til personlig kundeservice ble det tidlig klart at standardisert kundeservice er noe samtlige rynker litt på nesen av. Kundesenteret til Lyse er likevel utsatt for noe standardisering da det foreligger svarmaler som er klar til bruk ut mot kunder, det ble dog gjennom intervjuprosessen kjent at disse ikke fungerer optimalt på et nivå hvor de kan anerkjennes som en universell standard. Samtlige informanter gjorde uttrykk for at standardisert kundeservice ikke var noe de strebet etter, kundeveilederne vil eie kunderelasjonen på en annen måte enn hva standardisert kundeservice tillater. Ønsket om å bruke egne ord og humor står sterkt.

Standardisering kan føre til passive ansatte, men om man kombinerer den rette standardiseringen med egne tanker kan man nå langt. Dette er en variant kundeveilederne

ikke utelukkende ser på som negativ. På egentlig initiativ dra flere frem den røde tråden man vil oppleve i servicen som ytes om man har en mer standardisert tilnærming til kundeservice. Her handler det om like service til ulike kunder, noe om kan by på utfordringer. Kunder kommuniserer og forstår løsninger ulikt, noe kundeveilederne i denne studien gjentar gang på gang når standardisert kundeservice diskuteres. Frykten for at kunden ikke skal stå i fokus lengre og derfor ikke bli forstått og kommunisert med på en forståelig måte trumfer fordelene standardisert kundeservice kan bidra med i arbeidshverdagen til kundeveilederne.

Ledelsen trækker i samme spor som kundeveilederne, ifølge dem kan standardisert kundeservice oppleves som effektivt uten å egentlig være det. Her er det snakk om treffprosenten ut mot kunder, får kunder tilstrekkelig hjelp med standardisert kundeservice eller ender vi opp med flere henvendelser fra samme kunde angående samme problemstilling?

Frykten for at produktiviteten skal synke kan sees på som bakgrunnen for at standardisering og effektivisering ikke er aktuelle fokuspunkt per dags dato på Lyses kundesenter. Samtidig bidrar ikke standardisert kundeservice til de samme flytende rammene som personlig kundeservice. Ledelsen er opptatt av at kundesenteret skal være en arbeidsplass hvor man kan utvikle seg selv og bruke sin egen personlighet i kunderelasjoner.

Standardisering av selve dialogen ut mot kunder er ikke hensiktsmessig eller ønskelig, men standardisering av resultater er både nødvendig og en positiv faktor i ledelsens øyne. Kapasiteten til å overvåke hver enkelt ansatt foreligger ikke, man er derfor avhengig av at kundeveilederne forholder seg til gitte krav. Dette oppleves som en praksis som har ligget til grunn i lang tid og derfor ikke er en standardisert faktor som reflekteres videre over. Det er rett og slett en standard som er satt som et utgangspunkt for driften på kundesenteret og fungerer deretter.

God kundeservice er personlig kundeservice. Dette funnet er et resultat av ledere og kundeveiledere som trives i sin nåværende arbeidshverdag hvor arbeidsmetodikken fungerer. Hvorfor endre på noe som fungerer? Denne studien har vist at det finnes flere

tolkninger av gode kundeservice, både blant ledere og kundeveiledere. Bunnlinjen er likevel den samme: god kundeservice er å løse et problem samtidig som man oppnår en fornøyd kunde. Flere faktorer påvirker god kundeservice og hvordan denne ytes, men lykkes man med motivasjon og kommunikasjon i organisasjonen har man nådd mål. Kundesenteret er bygget opp en slik måte at om man forstår målet man jobber mot står man relativt fritt til å forme veien dit på egenhånd. Dette er noe ledelsen vektlegger, man skal ha plass til personlighetene som finnes på kundesenteret og disse skal føle at de kan utfolde seg. God kundeservice kan derfor ytes i form av morsomme kommentarer eller en rolig og bedagelig tone ut mot kunden, så lenge kunden er fornøyd og problemet er løst er man i mål.

Disse resultatene som omhandler personlig kundeservice som beste praksis kommer akkurat av denne tilretteleggingen som ledelsen legger opp til. Opplever man som ansatt eierskap til egne arbeidsoppgaver og samtidig har mulighet til å oppnå personlig vekst sier litteraturen av man da er motivert ansatt. Motiverte ansatte er fornøyde ansatte, fornøyde ansatte er ansatte som gjør en god jobb. Personlig kundeservice fungerer motiverende på Lyses kundesenter og er mye av grunnen til at bedriften oppnår sine overordnede mål.

Kundeservice	Lederne	Kundeveilederne
Personlig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive</li> <li>- Åpner for personlig utvikling</li> <li>- Gratis markedsføring</li> <li>- God kundeservice = personlig kundeservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positive</li> <li>- Eier kunden selv</li> <li>- Mulighet for å kartlegge kunden og legge seg på samme nivå</li> <li>- God kundeservice = personlig kundeservice</li> </ul>
Standardisert	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Delvis positive</li> <li>- Løser problemet raskere</li> <li>- Problematisk treffprosent</li> <li>- Ikke samme kvalitet som ved personlig kundeservice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effektivt, men på hvilken bekostning?</li> <li>- Upersonlig</li> <li>- Vil ikke fremstå som roboter</li> <li>- Ikke optimale svarmaler</li> </ul>

Tabell 2: Sentrale kjennetegn ved informantenes forståelse av god kundeservice

Er oppfattelsen av god kundeservice ulik blant ledelsen og kundeveilederne? Nei, samtlige ser på god kundeservice som personlig kundeservice. De er en samlet front som jobber mot samme mål. Studien som er gjort i denne oppgaven viser til akkurat dette resultat og bakgrunnen forståelse samtlige har knyttet til målet innenfor kundeservice. Det handler om å oppnå en fornøyd kunde, og praksisen viser at man i størst grad gjør det gjennom personlig kundeservice.

## **5.2 Veien videre**

Proessen jeg har gjennomgått i denne masteroppgaven har gitt meg en forståelse for kundeservice og driften rundt dette, det har gjort meg observant på andre områder som kan være hensiktsmessige å undersøke nærmere.

Kundeservice er en lite statisk arbeidsoppgave, noe som gjør det komplekst og utfordrerne å tolke. Videre forskning på denne arenaen kan gjerne ta for seg kundenes perspektiv på standardisert kundeservice versus personlig kundeservice. På denne måten hadde man hatt mer grunnlag for å finne ut hvilke faktorer innenfor servicen som har ulike oppfatninger, tilbyderne kunne da sett hva som må fokuseres mer og mindre på for å oppnå en form for perfekt kundeservice. Hvilke kunder forventer hva og til hvilken grad?

Funnene i denne oppgaven kan være nyttige for andre organisasjoner som driver med kundeservice, man kan få input til å stille de ansatte de riktige spørsmålene for å kartlegge definisjoner på kundeservice innad i en bedrift. En slik kartlegging vil kunne fungere som en form for kvalitetssikring, er avdelingen for kundeservice generelt enig i hva god kundeservice er? Dette gjelder selvsagt også for Lyse, funnene som er presentert i denne forskningen kan være en pekepinn på hvor kvalitetssikker kundeservicen som ytes er.

Videre kan det være interessant å utvide forskningen innenfor Lyse, altså inkludere flere informanter. Dette vil bidra til et bredt spekter som gjør at man kan ta utgangspunkt i konklusjonen i denne oppgaven og dobbeltsjekke denne. Skal dette utføres vil det være hensiktsmessig å inkludere flere avdelinger på kundesenteret, som telefon og

salgsavdelingen. Å forske videre på teamet er definitivt noe som kan være nyttig da kundeservice vil forbli et aktuelt fagfelt samtidig som det er en sikkerhet for bedriften å kvalitetssikre sine tjenester på denne måten.

## 6 Litteraturliste

- Aase, T. H., & Fossåskaret, E. (2014). *Skapte virkeligheter om produksjon og tolkning av kvalitative data*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Andersen, Svein S. (2006). Aktiv informantintervjuing. Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift Vol. 2. Oslo.
- Bolman, Lee G, Terrence E Deal, Morten Skaug, og Kari Marie Thorbjørnsen. *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse strukturer, HR, politikk og symboler*. Oslo: Gyldendal, 2018.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Ernst, B. & Kieser, A (2002). In Search of Explanations for the Consulting Explosion, 47-73 I K.S Andersson & B Engwall, L (red.). *The Expansion of Management Knowledge*. Stanford. California: Stanford University Press.
- Greenwood, R (1981). «Management by Objectives As Developed by Peter Drucker, Assisted by Harold Smiddy». Vol. 6: 225-230,
- Halvorsen, K. (2008). *Å forske på samfunnet en innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Cappelen akademisk.
- Herzberg, Frederick. «One More Time: How Do You Motivate Employees?» I *Job Satisfaction — A Reader*, 17–32. London: Palgrave Macmillan UK, 1976.  
[https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2).
- Jacobsen, Dag Ingvar, og Jan Thorsvik. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget, 2013.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). Introduksjon til

samfunnsvitenskapelig metode (4. utg.). Oslo: Abstrakt.

Johnston, R., Clark, G., & Shulver, M. (2012). *Service operations management: Improving service delivery* (Fourth edition). Pearson.

Kaufmann, Geir, og Astrid Kaufmann. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 2009.

Kieser, A (1997). Rhetoric and myth in management fashion. *Organization* 4(1): 49-74.

Klemsdal, Lars. *Hva trenger vi ledere til? organisering og ledelse i komplekse arbeidssituasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk, 2013.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Larsen, A.K. (2017). *En enklere metode veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget

Lundquist, L (1988). *Byråkratisk etik*. Lund: Studentlitteratur.

Lyse (u.å.). *Lyse Dialog AS*. Lysekonsern. Hentet 12. juni 2021 fra <https://www.lysekonsern.no/om-oss/vare-selskaper/fellestjenester/lyse-dialog-as/>

McWilliams, A. & Siegel, D (1988). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*.

Meyer, J. W. & Rowan, B (1977). *Institutionalized Organizations – Formal-Structure as Myth and Ceremony*. *American Journal of Sociology*.

Micklethwait, J. & Woolridge, A (1996). *The Witch Doctors: What the Management Gurus are Saying, Why it Matters and How to Make Sense of it*. London: Heinemann.

Mintzberg, H (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, Nj: Prentice-Hall.

Morgan, G (1986). *Images of Organizations*. London: Sage Publications.

Morgan, G (1984). «Opportunities Arising from Paradigm Diversity» *Administration & Society*.

O'Shea, J & Madigan, C. *Dangerous company: management consultants and the businesses they save and ruin*. New York: Penguin Books, 1998.

Ottesen, Otto. *Ledelse å bruke teori i praksis*. Kristiansand: Høyskoleforlaget., 2011.

Porter, M. E. (1994). *Konkurransefortrinn*. Oslo: TANO.

Røvik, Kjell Arne. *Trender og translasjoner ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget, 2007.

Serifovic, E & Sætrevik, A. (2019). *Hjemmeeksamen i MEN115 Kvalitative metoder*.

Smith, A. «The Wealth of Nations. The Harvard Classics». Vol. 10. New York: The Collier Press, 1909/1776.



# Vedlegg

## ***Vedlegg 1 – Intervjuguide kundeveiledere***

Jeg ønsker å se på oppfattelsen ledelsen i Lyse Dialog har av kundeservicen som blir utført og hvorfor det er et økt fokus på at denne skal være personlig og ikke standardisert. Samtidig ønsker jeg også å få innblikk i oppfattelsen til ansatte som jobber direkte med kundeservice på kundesenteret, i hvilken grad ser de på kundeservicen som standardisert og effektivisert.

### Begrepsavklaring

Personlig kundeservice: kundeservice hvor man er personlig i korrespondansen med kunden, gjerne ved bruk av kundens navn samt humor.

Standardisert kundeservice: kundeservice som er preget av ferdigproduserte maler, som kundeveileder trenger man i liten grad å utforme egne formuleringer til kunden.

### Spørsmål til ansatte

1. Hva er din stilling i Lyse Dialog?
2. Hvordan stiller du deg til personlig kundeservice?
  - Mener du at dette er et godt virkemiddel for å oppnå fornøyde kunder?
  - Hvilken påvirkningskraft tror du personlig kundeservice vil ha på køtrafikken (av kunder) som oppleves på kundesenteret?
  - Hva vil du si er positivt med denne type kundeservice?

- Hva vil du si er negativt med denne type kundeservice?
- Hva tror du er grunnen til at personlig kundeservice er et fokuspunkt i Lyse Dialog?

3. Hvordan stiller du deg til standardisert kundeservice?

- Mener du at dette er et godt virkemiddel for å oppnå fornøyde kunder?
- Hvilken påvirkningskraft tror du standardisert kundeservice vil ha på køtrafikken (av kunder) som oppleves på kundesenteret?
- Hva vil du si er positivt med denne type kundeservice?
- Hva vil du si er negativt med denne type kundeservice?
- Hva tror du er grunnen til at standardisert kundeservice i liten grad er på dagsorden i Lyse Dialog?
- Hvordan stiller du deg til bruk av svarmaler til kunder? Har dette en positiv eller negativ innvirkning på kundeservicen?

4. Beskriv den perfekte kunderelasjons fra ditt synspunkt.

5. Fortell om gangen i en kunderelasjon?

- Hvordan opptrer du?
- Hvorfor?

6. Målet til kundesenteret er i stor grad preget av å fungere så effektivt som mulig, hva mener du må til for å nå dette målet?
  - Hva vil være den mest effektive måten å få bukt med pågangen på kundesenteret?
  
7. Interpersonlig læring er definert som en læringsform hvor man tilegner seg kunnskap gjennom kommunikasjon og samhandling med kollegaer. Lærer du av kollegaer? Evt hva?
  - Finnes det arenaer hvor ulike erfaringer innen kundeservice diskuteres?
  - Bidrar interpersonlig læring til at kundeservicen går i en personlig eller standardisert retning?
  
8. Hva er god kundeservice for deg?
  
9. Føler du at ditt syn på god kundeservice er allment for kundesenteret?
  - Føler du at ledelsen har definert god kundeservice slik at dette er forenlig med ditt syn på dette?
  
10. Hvis man ser på forholdet mellom motiverte ansatte og god kundeservice, mener du det er en link mellom disse? Evt hvordan?
  - Opplever du medarbeidere/ansatte som motiverte?
  - Kan kundeservice bli enda bedre ved å øke motivasjonen på kundesenteret?
  - Er det spesifikke tiltak som kan iverksettes for at du skal oppleve høyere motivasjon?

11. Hva legger du i god kundeservice og hvordan kan god kundeservice kvalitetssikres?

- Ved standardisering i form av svarmalen og standard svar eller ved personlig korrespondanse med kunden?
- Hva er viktigst, kvalitet i form av kunder som husker samtalen med en kundeveileder som ga det lille ekstra eller en effektiv samtale som ikke gjorde spesielt inntrykk?
- Hva tror du dine kollegaer legger i god kundeservice? Tror du dine kollegaer deler din oppfatning?

## **Vedlegg 2 – Intervjuguide ledere**

Jeg ønsker å se på oppfattelsen ledelsen i Lyse Dialog har av kundeservicen som blir utført og hvorfor det er et økt fokus på at denne skal være personlig og ikke standardisert. Samtidig ønsker jeg også å få innblikk i oppfattelsen til ansatte som jobber direkte med kundeservice på kundesenteret, i hvilken grad ser de på kundeservicen som standardisert og effektivisert.

### Begrepsavklaring

Personlig kundeservice: kundeservice hvor man er personlig i korrespondansen med kunden, gjerne ved bruk av kundens navn samt humor.

Standardisert kundeservice: kundeservice som er preget av ferdigproduserte maler, som kundeveileder trenger man i liten grad å utforme egne formuleringer til kunden.

### Generelle spørsmål

1. Hva er din stilling i Lyse Dialog?
2. Hvordan stiller du deg til personlig kundeservice?
  - Mener du at dette er et godt virkemiddel for å oppnå fornøyde kunder?
  - Hvilken påvirkningskraft tror du personlig kundeservice vil ha på køtrafikken (av kunder) som oppleves på kundesenteret?
  - Hva vil du si er positivt med denne type kundeservice?
  - Hva vil du si er negativt med denne type kundeservice?
  - Hva tror du er grunnen til at personlig kundeservice er et fokuspunkt i Lyse Dialog?
3. Hvordan stiller du deg til standardisert kundeservice?
  - Mener du at dette er et godt virkemiddel for å oppnå fornøyde kunder?
  - Hvilken påvirkningskraft tror du standardisert kundeservice vil ha på køtrafikken (av kunder) som oppleves på kundesenteret?
  - Hva vil du si er positivt med denne type kundeservice?

- Hva vil du si er negativt med denne type kundeservice?
  - Hva tror du er grunnen til at standardisert kundeservice i liten grad er på dagsorden i Lyse Dialog?
  - Hvordan stiller du deg til bruk av svarmaler til kunder? Har dette en positiv eller negativ innvirkning på kundeservicen?
4. Beskriv den perfekte kunderelasjons fra ditt synspunkt.
  5. Fortell om gangen i en kunderelasjon?
    - Hvordan opptrer du?
    - Hvorfor?
  6. Målet til kundesenteret er i stor grad preget av å fungere så effektivt som mulig, hva mener du må til for å nå dette målet?
    - Hva vil være den mest effektive måten å få bukt med pågangen på kundesenteret?
  7. Interpersonlig læring er definert som en læringsform hvor man tilegner seg kunnskap gjennom kommunikasjon og samhandling med kollegaer. Lærer du av kollegaer? Evt hva?
    - Finnes det arenaer hvor ulike erfaringer innen kundeservice diskuteres?
    - Bidrar interpersonlig læring til at kundeservicen går i en personlig eller standardisert retning?
  8. Hva er god kundeservice for deg?
  9. Føler du at ditt syn på god kundeservice er allment for kundesenteret?
    - Føler du at god kundeservice er definert og utført på en slik måte at kundeveilederens syn på dette er tatt med i betraktningen?
  10. Hvis man ser på forholdet mellom motiverte ansatte og god kundeservice, mener du det er en link mellom disse? Evt hvordan?
    - Opplever du medarbeidere/ansatte som motiverte?
    - Kan kundeservice bli enda bedre ved å øke motivasjonen på kundesenteret?
  11. Hva legger du i god kundeservice og hvordan kan god kundeservice kvalitetssikres?
    - Ved standardisering i form av svarmaler og standard svar eller ved personlig korrespondanse med kunden?

- Hva er viktigst, kvalitet i form av kunder som husker samtalen med en kundeveileder som ga det lille ekstra eller en effektiv samtale som ikke gjorde spesielt inntrykk?
- Hva tror du dine kollegaer legger i god kundeservice? Tror du dine kollegaer deler din oppfatning?

#### Spørsmål til ledere

1. Hvordan stiller Lyse Dialog seg til personlig kundeservice?
2. Er det å drive personlig kundeservice vedtatt som en markedsføringsplan?
3. Hva mener du ligger i Lyse Dialogs strategi for god kundeservice? Handler dette om differensiering?
4. Tror du kundeveilederne ønsker å fokusere på personlig eller standardisert kundeservice?
5. I størst grad, hva er ledelsens fokuspunkt? Standardisert eller personlig kundeservice?
6. Tror du at kundeveiledere ville jobbet med effektivt om det ikke var et ønske om å drive personlig kundeservice hvor det brukes tid på å utforme humoristiske og personlige tilbakemelding til kunder?
7. Mener du at målene for kundesenteret er forenlige? At det skal fungere effektivt, men samtidig personlig for kunder?
  - Tror du at effektiviteten ville økt om svarmaler og standardiserte tilbakemeldinger på de vanligste spørsmålene kundesenteret mottar ble utformet? Er det ønskelig å utforme «beste praksis»?
8. Hvordan stiller du til at kundeservice er en relativ enkel handling som skal løse et problem, mener du at kundeservice har potensial til å være noe mer? Hvor kompleks vil du si at god kundeservice og utførelsen av denne er? Ville god kundeservice vært enda bedre om den ble utført av tekstforfattere?

### **Vedlegg 3 – Informasjonsskriv/samtykkeerklæring**

Vil du delta i forskningsprosjektet «en casestudie av ansattes og ledelsens forståelse av god kundeservice?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge oppfattelsen av god kundeservice i form av både personlig og standardisert kundeservice. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Dette forskningsprosjektet blir utført i sammenheng med en mastergrad i endringsledelse. Jeg ønsker å se på oppfattelsen ledelsen i Lyse Dialog har av kundeservicen som blir utført og hvorfor det er et økt fokus på at denne skal være personlig og ikke standardisert. Samtidig ønsker jeg også å få innblikk i oppfattelsen til de ansatte som jobber direkte med kundeservice på kundesenteret, i hvilken grad ser de på kundeservicen som standardisert og effektivisert.

**Problemstilling:** Ledelsen i Lyse versus kundeveilederne på kundesenteret, er oppfattelsen av god kundeservice ulik blant dem?

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Veileder: Jens Petter Madsbu ved Høgskolen i Innlandet. Kontaktinfo: mail [jens.madsbu@inn.no](mailto:jens.madsbu@inn.no) og telefon 92052429.



Prosjektansvarlig: Kristiane Marie Fjær Lindland ved Universitetet i Stavanger. Kontaktinfo: [kristiane.m.lindland@uis.no](mailto:kristiane.m.lindland@uis.no) og telefon 51833705.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

For å besvare problemstillingen skal jeg utføre intervju i denne oppgaven, utvalget blir tilfeldig. Jeg vil velge ut tilfeldige deltakere av ansatte og ledere som ønsker å delta, jeg ser for meg å intervjuer rundt ti personer. Dette vil være ansatte og ledere som har god innsikt i kundeservice.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis en velger å delta i prosjektet innebærer dette deltakelse i et intervju. Dette vil ha varighet på rundt 30 minutter. Intervjuspørsmålene baserer seg på din oppfattelse av god kundeservice, hvor du stiller deg til personlig kundeservice og hvordan du ser på standardisert kundeservice som en aktuell mulighet i Lyse Dialog.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Jeg, Amalie Sætrevik, og veileder Jens Petter Madsbu vil ha tilgang til opplysningene som blir innhentet i dette prosjektet.

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
- Om det ikke er ønskelig å bli gjenkjent i publikasjonen kan ditt navn erstattes med et alias.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2020. Jeg vil slette/makulere all informasjon som er innhentet når prosjektet avsluttes.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitet i Stavanger ved Amalie Sætrevik, epost: [amaliesaetrevik@gmail.com](mailto:amaliesaetrevik@gmail.com) og telefon: 98865307

Personvernombud: Kjetil Dalseth. Kontaktinfo: mail [kjetil.dalseth@uis.no](mailto:kjetil.dalseth@uis.no) og telefon 51831078.

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Jens Petter Madsbu

(Forsker/veileder)

Amalie Sætrevik

(student)

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet En casestudie av ansattes og ledelsens forståelse av god kundeservice, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- 
- å delta i intervju
  - at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes
  - at mine personopplysninger lagres frem til prosjektslutt

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 15.06.2020

-----

*(Signert av prosjektdeltaker, dato)*

---